



Suomalaisyritysten toiminnan kasvattaminen Saksassa

Janne Uotila

Opinnäytetyö

Kevät 2014, HELI10KVA

22.4.2014



Tekijä tai tekijät Janne Uotila	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi HELI10KVA
Raportin nimi Suomalaisyriyten toiminnan kasvattaminen Saksassa	Sivu- ja liitesivumäärä 40+16
Opettajat tai ohjaajat Timo Rima <p>Tämä opinnäytetyö tutkii suomalaisyritysten toiminnan kasvattamista Saksassa. Kasvun luominen on koko Suomen kansantalouden kannalta tärkeää, jotta pystymme rahoittamaan yhteiskuntamme kasvavat kustannukset. Saksa on suomalaisyrityksille merkittävä markkina-alue, sillä se on Suomen toiseksi tärkein vientimaa ja Euroopan suurin talous.</p> <p>Tutkimuksessa käsitellään yrityksen kansainväliseen kasvuun vaadittavia resursseja ja Saksan markkina-alueen toiminnan kasvattamiseen vaikuttavia tekijöitä. Saksan toimintaympäristön kartoituksessa on käytetty PESTEL-toimintaympäristöanalyysia.</p> <p>Tiedonkeruussa käytettiin kyselylomaketta, joka lähetettiin Saksalais-Suomalaisen kaupakamarin ja ELY-keskuksen kautta Saksassa toimiville suomalaisyrityksille. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Aktive International Oy. Tutkimuksen teoriaosassa on käytetty sekä kotimaista että ulkomaista lähdekirjallisuutta.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, ettei Saksassa ole merkittäviä toiminnan kasvattamista haittaavia tekijöitä. Suomalaisyriykset kokevat, että Saksan markkinoilla on tilaa kasvaa, mutta yrityksen tunnettuuden kasvattamiseen ei panosteta riittävästi.</p>	
Asiasanat Toiminnan kasvattaminen, kansanvälinen kasvu, PESTEL-analyysi, Saksa, toiminnan sopeuttaminen	

Business administration

Authors Janne Uotila	Group or year of entry HELI10KVA
The title of thesis Finnish companies enhancing business operations in Germany	Number of report pages and attachment pages 40+16
Advisor(s) Timo Rima	
<p>The study examines the growth of Finnish companies in Germany. Creating growth is important for Finland's economy, in order to finance the growing expenses of our society. Germany is a significant market, because it is Finland's second most important export country and Europe's biggest economy.</p> <p>The study deals with the resources which companies need in order to enhance their international growth and discusses the factors which affect the growth in business operations in Germany. Germany's market analysis was made with PESTEL-macro environmental analysis.</p> <p>The data was collected by using a survey which was sent to Finnish companies who operate in Germany via chambers of commerce's and The Centre for Economic Development, Transport and the Environment. The study was commissioned by Aktive International Oy. The theory was constructed by using domestic and foreign literature.</p> <p>The findings of the study show that there were no significant hurdles to business growth in German markets. According to Finnish companies Germany provides opportunities to boost the growth further but companies should invest more in the conspicuousness of their companies.</p>	
Key words: business growth, international growth, PESTEL-macro environmental analysis, Germany, adjusting	

Sisällys

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimusongelmat	2
1.2 Tutkimuksen rakenne	3
2 Yrityksen sisäiset valmiudet toiminnan kasvattamiseen	4
2.1 HR ja johtaminen	5
2.2 Kansainvälinen markkinointi- ja myyntistrategia	7
2.3 Myyntiprosessi ja asiakkuuksien hallinta	9
3 Saksa kohdemaana	12
4 Empiirinen tutkimus	22
4.1 Tutkimusmenetelmät	22
4.2 Kyselylomakkeen rakenne	23
4.3 Vastaaajien kuvailu	24
5 Tutkimustulosten esittely	26
6 Johtopäätökset	33
6.1 Sisäiset resurssit	33
6.2 Kasvun luominen Saksassa	34
7 Pohdinta	36
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	37
7.2 Jatkotutkimusehdotukset	39
7.3 Opinnäytetyöprosessi	39
Lähteet	41
Liitteet	45
Liite 1. Kyselylomake suomeksi	45
Liite 2. Kyselylomake englanniksi	50
Liite 3. Likertin asteikon muuttujien keskiarvot ja hajonnat	56
Liite 4. Tutkimuksen saatekirje	58
Liite 5. Tutkimuksen saatekirje ELY-keskus	59
Liite 6. Tutkimuksen muistutuskirje	60

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö käsittelee suomalaisyritysten toiminnan kasvattamiseen vaikuttavia tekijöitä Saksassa. Aihe on tärkeä, koska Saksa on väkiluvultaan Euroopan suurin maa ja maailman kolmanneksi suurin talous (Euroopan Unioni 2013). Lisäksi maa oli vuonna 2011 Suomen toiseksi tärkein vientimaa 9,9 prosentin osuudella (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011).

Tutkimuksen tavoite on antaa kuva Saksan toimintaympäristöstä ja kasvuun vaikuttavista tekijöistä, joita suomalaisyritykset Saksan markkinoilla kohtaavat. Tutkimuksessa otetaan huomioon myös yritysten sisäisten resurssien merkitys toiminnan kasvattamisessa. Tavoitteena saada selville, mitkä Saksan toimintaympäristön erikoispiirteet aiheuttavat ongelmia tai edesauttavat toiminnan kasvattamista ja mitä sisäisiä resursseja toiminnan kasvattaminen vaatii.

Tutkimus on toteutettu teemaryhmässä kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Teemaryhmään kuului viisi opiskelijaa, joista jokainen tutki yhtä kohdemaata. Muita tutkittuja maita olivat Venäjä, Ruotsi, Iso-Britannia ja Ranska. Tutkimuksen kysymykset laadittiin teemaryhmässä yhtenäisiksi kyselylomakkeiksi, jotka lähetettiin kauppakamarien ja ELY-keskuksen kautta kohdemaassa toimiville suomalaisyrityksille. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Aktive International Oy.

Tutkimuksen toimeksiantaja Aktive International Oy on myynnin tukipalveluita tarjoava yritys, joka keskittyy erityisesti myyntiprosessin alkuvaiheen tukemiseen. Yritys tarjoaa asiakkailleen kotimaan myynnin kasvattamispalveluja ja kansainvälistymispalveluja. Palvelujen tarkoitus on auttaa asiakasyrityksiä löytämään oikeat kohderyhmät ja henkilöt. Aktive International järjestää myös yritysten välisiä asiakastapaamisia ja tuottaa asiakastytytyväisyystutkimuksia. (Aktive International 2013.)

1.1 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen pääongelma on:

1. Mitkä ovat suomalaisyritysten merkittävimmät toiminnan kasvattamiseen vaikuttavat tekijät Saksassa?

Apukysymykset:

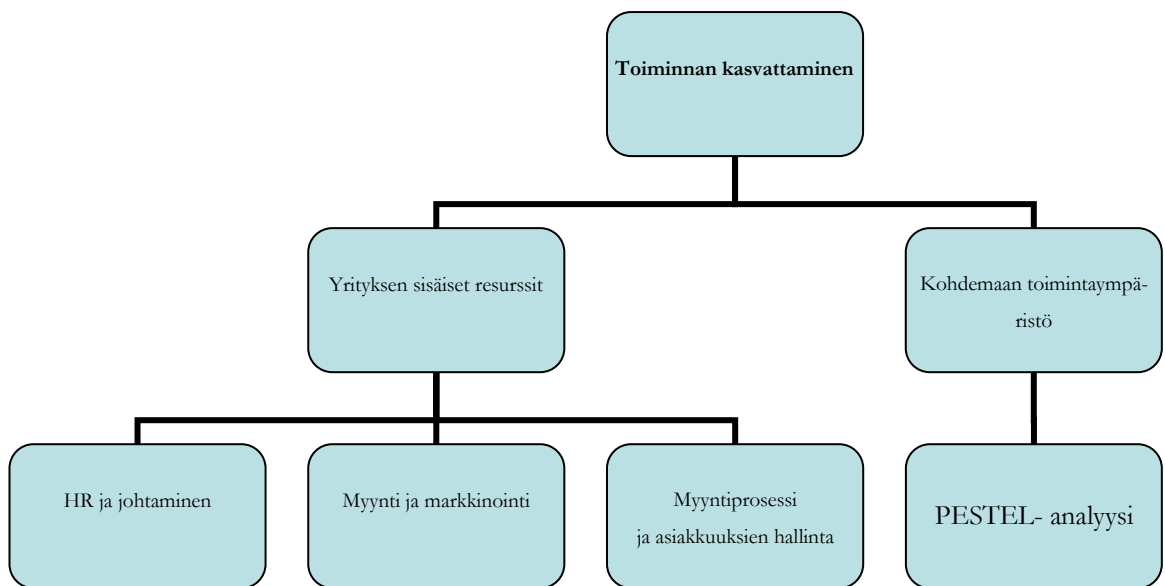
1. Mitkä yrityksen sisäiset tekijät vaikeuttavat kasvua Saksassa?
2. Mitkä Saksan markkinoiden tekijät vaikeuttavat toiminnan kasvattamista?
3. Mitkä Saksan markkinoiden tekijät edesauttavat toiminnan kasvattamista?

Ensimmäisen apukysymyksen avulla halutaan selvittää mitkä suomalaisyrityksen sisäiset tekijät estävät tai vaikeuttavat suomalaisyritysten kasvua Saksassa. Toisessa ja kolmannessa apukysymyksessä käsitellään Saksan markkinakohtaisia edellytyksiä toiminnan kasvattamiseen. Apukysymyksiin vastaamalla pyritään saamaan vastaus pääkysymykseen ja antamaan kattava kuva Saksan toimintaympäristön kasvua edesauttavista ja haittaavista tekijöistä.

Tutkimuksella halutaan auttaa yrityksiä hahmottamaan mitä toiminnan kasvattamisen esteitä tai hidasteita Saksan markkinoilla on ja mitkä maan tekijät edesauttavat suomalaisyritysten toiminnan kasvattamista. Tutkimuksella pyritään myös selvittämään mitkä sisäiset resurssit hidastavat tai edesauttavat kasvua.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen teoriaosa osa koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osassa käsitellään kansainväliseen kasvuun tarvittavia resursseja johtamisen, markkinoinnin ja myynnin sekä myyntiprosessin ja asiakkuuksien hallinnan kannalta. Luvussa kolme alkavassa kappaleessa käsitellään kohdemaan Saksan toimintaympäristöä PESTEL-toimintaympäristöanalyysin avulla. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Teoriaosan rakenne

Teoriaosan jälkeen käydään läpi tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät, kyselylomakkeen rakenne ja kyselyyn vastanneiden yritysten perustiedot. Tutkimusmenetelmien ja kyselyn esittelyn jälkeen esitellään tutkimuksen tulokset. Kappaleessa viisi käydään läpi tutkimuksen tulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennetut johtopäätökset. Pohdinta-osiossa käsitellään tutkimuksen tulokseen vaikuttavia tekijöitä ja opinnäytetyöprosessin kulkua. Pohdinnoissa arvioidaan myös tutkimuksen onnistumista ja luettavuutta. Lopuksi arvioidaan kriittisesti tutkimuksen tuloksia ja esitellään tutkimuksen aikana kehittyneet jatkotutkimusehdotukset.

2 Yrityksen sisäiset valmiudet toiminnan kasvattamiseen

Kasvu on koko Suomen kansantalouden kannalta tärkeää, jotta pystymme rahoittamaan hyvinvointiyhteiskunnan kasvavat kustannukset (Vahvaselkä 2009,30). Suomalaisille yrityksille tyypillisin motiivi kansainväliseen kasvuun on kotimarkkinoiden pienuus. Ulkomaisilla markkinoilla nähdään olevan kysyntää, jota yritys pystyy tuotteillaan tyydyttämään. Liiketoimintaa hajauttaminen usealle markkina-alueelle vähentää myös liiketoiminnan riskejä, koska eri markkina-alueilla kausivaihtelut tapahtuvat eri aikaan. (Äijö 2001,15.)

Nykypäivän globaalit markkinat ovat yhä vaikeampia ennustaa. Asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne, markkinat ja toimintaympäristö muuttuvat yhä nopeammin ja siksi yrityksen on sopeutettava strategiansa toimintaympäristössä ilmeneviin muutoksiin. (Äijö 2008, 96.) Sopeuttamisessa on otettava huomioon, missä määrin se on pakollista ja missä asioissa yritys pystyy itse määrittämään sopeuttamisen asteen (Äijö 2008, 309).

Myynnin kasvun hidastumisen tai pysähtymisen estäminen edellyttää kansainvälisen toimintastrategian terävöittämistä tai muuttamista. Strategiaa muutettaessa yrityksen on tärkeintä selvittää, mitkä tekijät aiheuttavat myynnin kasvun hidastumisen ja niiden pohjalta löytää strategiavaihtoehto, jonka avulla myynti on mahdollista kääntää takaisin kasvuun. (Äijö 2008, 96.) Kappaleessa käsitellään kansainväliseen kasvuun tarvittavia valmiuksia henkilöstön, markkinoinnin ja myynnin sekä myyntiprosessin ja asiakkuuksien hallinnan kannalta.

2.1 HR ja johtaminen

Henkilöstö kuuluu yrityksen perustuotannon tekijöihin. Monet yritystoiminnan asiantuntijat pitävät henkilöstöresursseja kriittisimpinä tuotannon tekijöinä, koska henkilöstö kehittää ja ylläpitää yrityksen kilpailuetua. (Äijö 2001, 169.) Kilpailijoiden on myös vaikea kopioida henkilöstön osaamista (Äijö 2008, 305–306). Kansainvälinen liiketoiminta tuottaa yritykselle ja yrityksen henkilöstölle uudenlaisia haasteita verrattuna kotimarkkinoilla toimimiseen (Vahvaselkä 2009, 107). Henkilöstöltä vaaditaan kielitaitoa, kulttuurintuntemusta ja sopeutumiskykyä erilaisiin kulttuureihin ja ympäristöihin (Karhu 2001, 25). Sopeutumiskykyyn liittyvät niin kohdemaan kulttuuri kuin organisaation sisäinen kulttuuri. Kulttuurierot voivat huonosti johdettuna aiheuttaa tehottomuutta, mutta oikein kanavoituina olla tärkeä innovaatioiden ja luomiskyvyn lähde. Monikulttuurisuus voi myös auttaa yritystä ulkomaisten asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden ymmärtämisessä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 134–135.)

Henkilöstöjohtamisen mukauttamistarve riippuu yrityksen operaatioiden laajuudesta ja vaihtelee kansainvälistymisasteen mukaan. Mitä pidemmällä yrityksen kansainvälistyminen on, sitä suuremmat tarpeet henkilöstöön kohdistuvat. (Ahokangas & Pihkala 2002, 132.) Suurin osaamistarve on henkilöstöllä, joka harjoittaa jokapäiväistä myyntityötä, matkustaa tai asuu ulkomailla. Myös yrityksen johdolta vaaditaan kansainvälistä osaamista, koska heidän päätöksensä vaikuttavat yrityksen menestysedellytyksiin. (Karhu 2001, 25.) Onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksen johto on orientoitunut kohdemaan ymmärtämiseen. Johdon tulee pyrkiä olemaan tietoinen markkinoilla tapahtuvista muutoksista ja uusista mahdollisuuksista. Keskeisintä on ymmärtää kohdemarkkinoilla tapahtuvien muutosten vaikutus yrityksen liiketoimintaan. Kohdemaan ymmärtäminen vähentää yrityksen psyykkistä etäisyyttä kotimarkkinoiden ja kohdemaan välillä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 116.)

Organisaation kasvu ja monimutkaistuminen tekee asioiden toteuttamisesta, kontrolloimisesta ja koordinoinnista yhä haastavampaa (Ahokangas & Pihkala 2002, 132).

Kansainvälistyvän yrityksen johto voi joutua hallinnoimaan työntekijöitä, jotka työskentelevät kotimaan ulkopuolella, tai joiden tehtävät suuntautuvat pääosin ulkomaille. Kotimaassa toimivat työntekijät ovat helpommin hallittavissa, sillä kansainvälistyminen ei välttämättä merkittävästi lisää heidän kansainvälisen osaamisen tarvettaan. Suurempi osaamistarve on erikoistehtävien mukaan matkustavilla työntekijöillä ja ulkomailla kiinteästi toimivilla työntekijöillä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 143.)

Kansainvälistyminen on pitkä ja aikaa vievä prosessi. Siksi kansainvälistymiseen liittyviä vastuualueita jaetaan usein tietyille henkilöstön osalle, joka kehittää organisaatiolle ja itselleen arvokasta osaamista kansainvälisessä ympäristössä toimimisesta (Ahokangas & Pihkala 2002, 143.) Henkilöstöstrategiassa tehdäänkin usein periaatepäätös pyritäänkö työvoima rekrytoimaan pääosin kohdemaasta vai kotimaasta. Varsinkin yrityksen ulkomaisiin yksiköihin työntekijät hankitaan pääosin kohdemaasta. On melko tavallista, että pääosa henkilöstöstä hankitaan kohdemaasta ja yritys lähettää oman johtajan kriittisimmille paikoille kontrolloimaan toimintaa ja hankkimaan kansainvälistä kokemusta. (Äijö 2008, 309.)

2.2 Kansainvälinen markkinointi- ja myyntistrategia

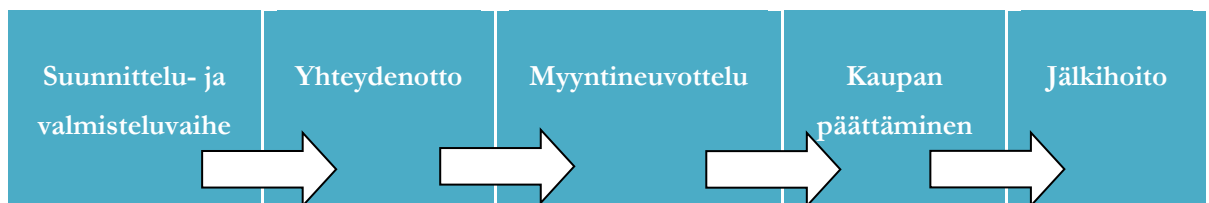
Modernissa markkinointiajattelussa markkinointi ja myynti ajatellaan kokonaisuutena, joka on integroitu kaikkeen yrityksen toimintaan. Markkinointia ja myyntiä on kuitenkin perinteisesti käsitelty erillisinä toimintoina. Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin yhteistermiä markkinointi ja myynti. (Äijö 2008, 218–219.) Markkinointi ja myynti on yksi yrityksen tärkeimmistä liiketoiminta funktioista. Yrityksen operaatiomuodosta riippuen yritys joutuu suunnittelemaan eri funktioiden sisällön ja laajuuden kohdemarkkinoille. Myynti ja markkinointi on yrityksen liiketoiminnan kannalta niin oleellista, että sitä joudutaan suunnittelemaan operaatiomuodosta riippumatta. Kaikki toiminnot osallistuvat yrityksen arvon muodostukseen, sillä jokainen toiminto myy ja markkinoi yritystä ulospäin. Markkinoinnin voidaankin ajatella tukevan perustoimialueita, kuten tuotantoa, ostoa ja rahoitusta. Markkinoinnin avulla pystytään kartoittamaan, minkälaisille tarpeille markkinoilla olisi kysyntää ja mitkä tuotteet, tai palvelut pystyisivät tyydyttämään ilmenneet tarpeet. (Äijö 2008, 217–218.) Yritys joutuu kohdemarkkinoiden markkinoiden perusteella valitsemaan kuinka paljon toimintaa ja tuotteita pitää kohdemarkkinoita varten sopeuttaa. Sopeuttamisen tavoitteena on muokata tuotteet ja toiminta kohdemaan asiakaskunnalle sopivaksi. (Äijö 2008, 163.)

Kansainvälisen markkinoinnin- ja myynnin strategiset tavoitteet voidaan jakaa finanssimääritteisiin tavoitteisiin, laadullisiin tavoitteisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin. Finanssimääritteisiä tavoitteita ovat muuan muassa myynnin volyymin kasvu, tulos ja markkinaosuus. Laadulliset tavoitteet liittyvät tyypillisesti yrityksen imagoon ja tunnettuuteen. Toiminnallisiksi tavoitteiksi voidaan ajatella yrityksen tulevaisuuden kannalta merkittävän toimenpiteen toteuttaminen ja onnistuminen. Toiminnallinen tavoite voi olla esimerkiksi uuden markkina-alueen valloitus tai uutuustuotteen lanseeraus. (Äijö 2008, 221.)

Vallitseva markkinointi- ja myyntiajattelu perustuu asiakkaan nostamisesta keskiöön. Asiakas on pystyttävä integroimaan osaksi yrityksen prosesseja ja yritys osaksi asiakkaan prosesseja. Jotta asiakkaan integrointi osaksi yrityksen prosesseja on mahdollista, pitää kohdemarkkinat ja kohdeasiakas tuntea, käyttäytymistä seurata ja mitata. (Äijö 2008, 121.) Markkinoinnin ja myynnin kohdentamista helpottaa strateginen segmentointi, jossa kokonaismarkkinat jaetaan ostokäyttäytymisen perusteella pienempiin osiin. Segmentoinnin avulla yritys pystyy kohdentamaan markkinointia ja myyntiä tärkeimmille asiakasryhmille. Investoimalla tärkeimpiin asiakkuuksiin yritys pyrkii parantamaan asiakasuskollisuutta ja tyytyväisyyttä tärkeimmissä asiakassuhteissa. Strateginen segmentointi edellyttää yritykseltä markkinoiden tuntemista ja erityisesti kohdeasiakkaiden tuntemista. (Vahvaselkä 2009, 120.) Kohdemaan asiakkaan tunteminen korostuu myös tuotteiden sopeuttamisessa. Asiakkaiden tarpeet, ostokäyttäytyminen, käyttöolosuhteet, sekä tuotteet tai palvelun käyttötarkoitus tulee olla tiedossa ennen sopeuttamisen asteesta päättämistä. (Äijö 2008, 227–228.)

2.3 Myyntiprosessi ja asiakkuuksien hallinta

Henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jossa myyjä pyrkii ratkaisemaan ostajan ongelman tuotteillaan tai palveluillaan. Henkilökohtainen myyntityö on kansainvälisessä liiketoiminnassa resursseja vievä, mutta tehokas kilpailukeino. (Vahvaselkä 2009, 223.) Henkilökohtaista myyntiä pidetään tärkeimpänä viestintämuotona yritysmarkkinoinnissa. Etenkin kilpailluilla markkinoilla henkilökohtainen myyntityön merkitys korostuu, koska yritysten tuotteissa saattaa olla vain vähän eroja. (Äijö 2008, 251–252.) Henkilökohtaiset kontaktit ovat tärkeitä suhteiden solmimisessa, ylläpitämisessä ja informaation lähteenä. Myyntityön rooli on erityisen merkittävä etenkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa ja merkittävien kauppojen yhteydessä. Kansainvälisessä myyntityössä korostuu työntekijöiden ja johtajien kansainvälinen työkokemus, suhdeverkosto ja mahdolliset opinnot ulkomailla. (Vahvaselkä 2009, 223–224.)



Kuvio.2. Myyntityön vaiheet (Vahvaselkä 2009, 224–225)

Myyntityö voidaan ajatella vaiheittaisena prosessina, jonka tavoitteena on saada tuote tai palvelu myydyksi ja taata asiakassuhteen jatkuvuus. Myyntityön suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa yrityksen myyntineuvottelija selvittää riittävät perustiedot omasta yrityksestä ja potentiaalisesta asiakkaasta. Sen lisäksi on tärkeää selvittää asiakkaan toimiala, tuotteet ja ansaintalogiikka. Tietojen keruun tarkoituksena on oppia ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja löytämään niihin ratkaisuja. (Vahvaselkä 2009, 225)

Asiakkaat jaetaan yleensä ryhmiin joko asiakassuhteen eri vaiheiden tai tärkeysjärjestykseen mukaan. Asiakastietoa keräämällä ja tallentamalla yritys pystyy suuntaamaan resurssejaan kaikkein kannattavimpiin asiakassuhteisiin. Seurannan avulla asiakassuhdetta on myös helpompi kehittää. Tehokkaassa myynti- ja asiakaspalvelutoiminnassa ajankäyttö on suunniteltua ja asiakasstrategia selkeästi määritelty. (Vahvaselkä 2009, 227.)

Kun ulkomaisen asiakkaan kanssa on alustavasti päätetty neuvotteluiden aloittamisesta, laaditaan neuvottelustrategia. Neuvotteluille tulee määritellä konkreettiset tavoitteet, neuvotteluiden kulku, tarvittava aineisto ja neuvottelijat. Neuvottelijoiden valtuudet tulee myös määritellä selkeästi. Myyntineuvottelun onnistumisen kannalta on tärkeää hankkia tarvittavat tiedot asiakkaasta. Kansainvälinen myyntityö asettaa yritykselle ja sen henkilöstölle lisähaasteita, koska myyjän tulee huomioida asiakkaan kulttuuri ja arvot, jotka saattavat poiketa myyjän kotimaan vastaavista. (Vahvaselkä 2009, 225–226.) Onnistumisen kannalta onkin kriittistä varmistaa, että myyntihenkilöstö sopii kohde- maan markkinoille (Honeycutt, Ford & Simintiras 2003, 228). Asiakastapaamisten luonne vaihtelee asiakassuhteen vaiheen mukaan. Siksi jokaiselle asiakastapaamiselle tulee määritellä tavoitteet tapaamisen luonteen mukaan. (Vahvaselkä 2009, 227–229.)

Myyntineuvottelun tavoite on saada asiakkaalta tilaus tai muu sitoutuminen. Myyjän tulee tietää milloin kaupan päättämistä on kannattavaa yrittää. Mahdollisuus kaupan päättämiseen ilmaantuu, kun asiakas lähettää ostohalukkuudestaan ostosignaalin. Ostosignaalit ovat usein vaikeita tulkita. Onnistunut myyntineuvottelu päättyy jatkotoimenpiteistä sopimiseen ja toimintasuunnitelman laatimiseen. Asiakkuuksien hallinnan kannalta on tärkeää huomioida myös asiakkaan ostoprosessit: millä kriteereillä asiakas päätyy ostamaan tuotteen ja mitkä asiat painavat lopullisessa ostopäätöksessä. Yritysassiakkailla ostokriteerit ovat yleensä rationaalisempia ja päätöksen tekoprosessiin voi osallistua useita henkilöitä. (Äijö 2008, 107–108.)

Jälkihoidon tarkoituksena on huolehtia asiakassuhteen jatkuvuudesta. Kaupan jälkihoito sisältää välittömästi seuraavia toimenpiteitä ja asiakkaaseen kohdistettavia jälkimarkkinointitoimenpiteitä. Myyjän tulee raportoida myynnin tuloksesta ja tavoitteiden täytymisestä ja täyttää asiakastietokantaan tarvittavat tiedot asiakkaasta. Reklamaatiot tuotteen tai palvelun virheestä rekisteröidään ja hoidetaan niin että asiakassuhdetta pystytään jatkamaan. Pidemmällä aikavälillä asiakkaaseen kohdistetaan usein jälkimarkkinointitoimenpiteitä, joilla pyritään syventämään asiakassuhdetta. Tuloksellinen myyntityö edellyttää yritykseltä myynninohjausjärjestelmää. Myynninohjausjärjestelmät ovat tarkoitettu myynnin suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Järjestelmän tavoite on, että yritys ja yksittäiset myyjät saavuttavat asetetut myynnilliset tavoitteet. (Vahvaselkä 2009, 229–232.)

3 Saksa kohdemaana

Äijön (2008) mukaan suomalaisyritysten merkittävin ongelma on, ettei yritystä tunneta kohdemarkkinoilla. Kilpailijoilla on jo vakiintuneet suhteet asiakkaisiin ja asiakkaiden on helpompi päätyä tuttuun ja turvalliseen kotimaiseen vaihtoehtoon. Kilpailuun paikallisten toimijoiden kanssa vaikuttavat myös puutteelliset tiedot markkinoista. Paikallisia toimijoita on usein tarkempaa tietoa kohdemarkkinoiden kulttuurista, kilpailutilanteesta ja jakelusta. (Äijö 2008, 49.)

Tässä kappaleessa käsitellään kohdemaana Saksan toimintaympäristön erityispiirteitä ja sen kasvua edesauttavia ja rajoittavia tekijöitä. Toimintaympäristön kartoittamisessa on käytetty apuna PESTEL-makrotoimintaympäristöanalyysia. PESTEL-analyysi on toimintaympäristön kartoitukseen suunniteltu työkalu, jonka avulla analysoidaan toimintaympäristön tekijöitä, jotka ovat yrityksen oman kontrollin ulkopuolella ja muodostavat haasteita yrityksen toiminnalle. Analyysissä arvioidaan toimintaympäristön poliittisia, taloudellisia, sosiokulttuurisia, teknologisia, ekologisia ja juridisia tekijöitä. (Vahvaselkä 2009, 112.)

Poliittinen ympäristö

Saksan parlamentaarinen liittotasavalta perustettiin vuonna 1949, kun Itä- ja Länsi-Saksa yhdistyivät 40 vuoden eron jälkeen. Maa koostuu 16 osavaltiosta, joilla on omat maapäivänsä, hallituksensa, ministeriönsä, tuomioistuimensa ja hallintonsa. (Suomen ulkoasianministeriö 2013.)

Taulukko 1. Saksan perustiedot (Suomen ulkoministeriö 2013)

Virallinen nimi	Saksan liittotasavalta
Kieli	Saksa
Pinta-ala	356 910 km ²
Väkiluku	81, 8 miljoonaa (2012)
Pääkaupunki	Berliini
Kansallispäivä	3. Lokakuuta (1990)

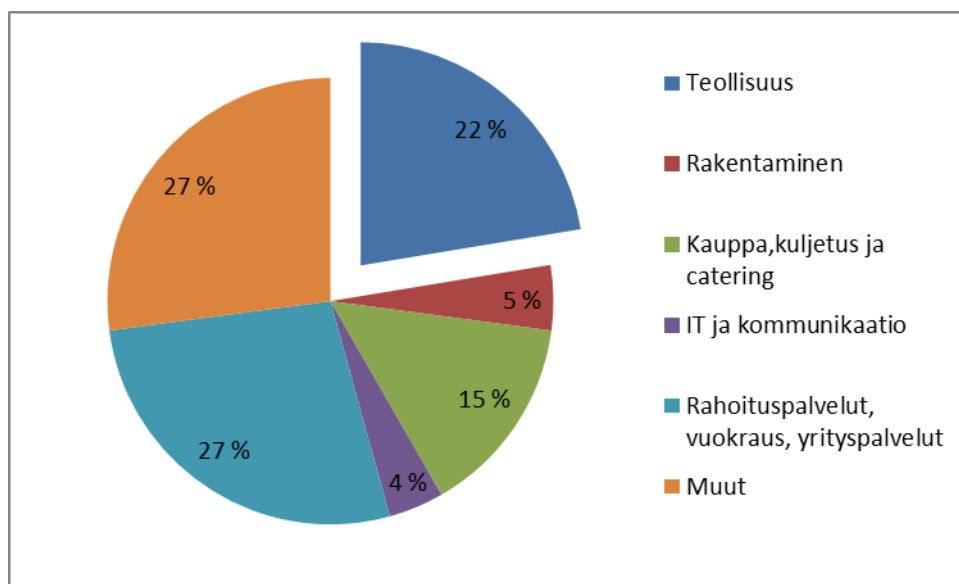
Osavaltiossa ylintä valtaa pitävät pormestarit ja osavaltioiden ministereitä nimitetään senaattoreiksi (Suomen ulkoasianministeriö 2013). Saksan kansallista parlamenttia kutsutaan nimellä liittopäivät (Bundestag). Liittopäivät valitaan kansanäänestyksellä neljäksi vuodeksi kerrallaan. Liittopäivien tärkeimpiin tehtäviin kuuluvat lakien säätäminen, hallituksen toiminnan valvominen ja liittokanslerin valinta. (Saksan suurlähetystö Helsinki 2012d.) Saksan valtionpäämiehenä toimii liittopresidentti. Liittopresidentin tehtävät ovat kuitenkin pääosin edustuksellisia. Vuonna 2014 liittopresidenttinä toimi Joachim Gauck. Todellista valtaa pitää kuitenkin liittokansleri, joka määrittää politiikan suuntaviivat ja johtaa hallitusta. Liittokanslerilla on perustuslaillinen oikeus muodostaa liittohallitus. Liittokansleri toimii myös hallituksen puheenjohtajana ja omaa määräämis- ja käskyvallan puolustusvoimiin. (Suomen ulkoasianministeriö 2013.) Vuonna 2013 liittokansleriksi valittiin kolmatta kertaa Kristillisdemokraattisen puolueen Angela Merkel (Helsingin Sanomat 2013a).

Saksa on vakaa demokraattinen valtio, mikä vähentää levottomuuksien riskiä. Päätöksentekoprosessit ovat läpinäkyviä ja riitatilanteiden ratkaisu toimii korkealla tasolla. Kuitenkin osa maan byrokraattisista käytännöistä on edelleen jäykkiä. Työtaistelujen määrä on Euroopan alhaisimpia. Vuosina 2000–2008 menetettyjen työpäivien määrä tuhatta työntekijää kohden oli keskimäärin viisi työpäivää, kun esimerkiksi Suomessa vastaava luku oli 64 ja EU-maissa keskimäärin 46. (Kauhanen & Saukkonen 2011, 48.) Saksa teki vuosien 2003–2005 aikana merkittäviä työmarkkinauudistuksia lisätäkseen työllisyyttä. Työmarkkinoista tehtiin joustavammat helpottamalla muun muassa osaaikaisten sopimusten solmimista. (Euromonitor 2013b.)

Saksan tärkeimpiä ulkopoliittisia tavoitteita ovat transatlanttinen yhteistyö ja Euroopan integraatio. Tärkein yhteistyökumppanimaa on Ranska, jonka kanssa Saksa on toiminut Euroopan yhdentymisen veturina. Saksalle erityisen tärkeää ovat myös kahdenväliset suhteet Euroopan ulkopuolisiin Yhdysvaltoihin ja Venäjään. (Suomen ulkoasianministeriö 2013.) Saksan ja Yhdysvaltojen poliittisia välejä ovat kuitenkin lähiaikoina kiristäneet vakoiluskandaalit ja etenkin liittokansleri Angela Merkelin puhelimen salakuuntelu on aiheuttanut Saksassa laajaa paheksuntaa. (Helsingin Sanomat 2013b.)

Taloudelliset tekijät

Saksa on väkiluvultaan Euroopan Unionin suurin valtio. Vuonna 2012 Saksassa asui 81,8 miljoonaa ihmistä. Väkiluku on kuitenkin supistunut vuodesta 2007, jolloin väkiluku oli 82,3 miljoonaa. Saksan bruttokansantuote oli vuonna 2011 noin 2570 miljardia euroa ja asukasta kohden noin 31 000 euroa. Saksa on maailman toiseksi suurin vientitalous heti Kiinan jälkeen. Vuoden 2011 lopulla vienti kuitenkin heikentyi, mutta heikentymistä kompensoi kotimaisen kysynnän ja investointien vahvistuminen. (Suomen ulkoasianministeriö 2013.)



Kuvio 3. Saksan bruttokansantuotteen muodostuminen vuonna 2011 (Germany Trade & Invest 2014b)

Saksan talouden selkäranka on vahva teollisuus (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2013a)(Kuvio 3). Noin kymmenprosenttia prosenttia Euroopan valmistavista yrityksistä on saksalaisia (Germany Trade & Invest 2014a). Teollisuuden osuus bruttokansantuotteesta on kuitenkin pienentynyt, mikä johtuu suurilta osin palvelualojen merkityksen kasvamisesta. Teollisuuden tuottavuus ja tuotannon määrä ovat siitä huolimatta nousussa, mikä johtuu suurilta osin modernin tekniikan hyödyntämisestä perinteisillä teollisuudenaloilla. Noin joka neljäs saksalainen työskentelee teollisuudenalalla. Tärkeimpiä teollisuuden aloja ovat autoteollisuus, koneteollisuus ja kemianteollisuus. Saksa on maailman kolmanneksi suurin autojen tuottaja heti Yhdysvaltojen ja Japanin jälkeen. Autot ovatkin maan tärkein vientituote. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2013a.)

Saksa kärsii heikosta syntyvyydestä ja väestön ikääntymisestä. Vuonna 2012 työttömien osuus työvoimasta oli noin 5,5 prosenttia. Luku on maan alhaisimpia kahteenkymmeneen vuoteen. Työttömyyttä on saatu laskettua uudistamalla verotusta, parantamalla päivähoitomahdollisuuksia ja luomalla uusia harjoitteluohjelmia. (Euromonitor 2013.) Saksalaiset yritykset ovat pystyneet sopeuttamaan toimintaansa vähentämällä työntekijöiden työtunteja, minkä ansiosta työntekijöiden irtisanomistarve on ollut vähäistä. Alhaiseen työttömyyteen ovat vaikuttaneet etenkin vuonna 2002 alkaneet työmarkkina reformit, joita kutsutaan Harz-reformeiksi. Reformit vahvistivat työnteon kannustimia ja paransivat työvälistystä. (OECD, 2012, 4.) Saksan työmarkkinoilla on ollut myönteinen vire maailman talouden epävakauudesta ja euroalueen velkakriisistä huolimatta (Suomen ulkoasianministeriö 2013). Parannuksista huolimatta Saksan työmarkkinat ovat suhteellisen jäykät ja erityisesti palkkojen joustamattomuus ja irtosanomisen suuret kustannukset heikentävät työmarkkinoiden joustavuutta ja voivat aiheuttaa ongelmia etenkin laskusuhdanteiden aikana (World Economic Forum 2013, 23). Työllisyyden kasvu ei myöskään merkittävästi lisää kotimaista kulutusta, koska suuriosa luoduista työpaikoista on syntynyt matalapalkkaisille aloille. Alhainen työttömyys houkuttelee työhakijoita myös muista Euroopan Unionin maista. Saksa tarvitsee ulkomaista työvoimaa, koska väestön ikärakenteen ja eläkerahastojen heikon kehityksen maalla tulee olemaan haasteita maksaa myönnetty eläkemaksut seuraavan 15 vuoden aikana. (Euromonitor 2013a.)

Vuonna 2013 The World Economic Forum nimesi raportissa ”The Global Competitiveness Report 2013–2013” Saksan maailman neljänneksi kilpailukykyisimmäksi taloudeksi 148 maan joukosta. Suurimmiksi tekijöiksi Saksan hyvään sijoitukseen mainittiin kehittynyt infrastruktuuri, korkea koulutus ja vakaa taloudellinen tilanne. Saksan infrastruktuurissa tunnustusta on saanut erityisesti eri kuljetusmuotojen laatua. Saksan liiketoimintaympäristö on toimiva ja erityisesti tuotantoprosessit ja jakelukanavat ovat kehittyneitä. Markkinat ovat kilpailtuja ja suurilla yrityksillä on harvoin merkittäviä monopoliasemia. (World Economic Forum 2013, 23.)

Taulukko 2. Saksan taloudelliset näkymät vuodesta 2012 vuoteen 2014 (reaalinen muutos edellisvuoteen prosenteissa)(Germany Trade & Invest 2013a, 1)

	2012	2013	2014
BKT	0,7	0,5	1,7
Tuonti (tavarat)	3,2	0,3	3,8
Kiinteän pääoman bruttomuodostus	- 2,1	- 0,3	4,3
Yksityinen kulutus	0,3	0,3	1,2

Saksan talouden kehityksen arviot vuodelle 2014 ovat myönteiset. Germany Trade & Investin teettämän ennusteen mukaan bruttokansantuotteen odotetaan kasvavan 1,7 prosentilla. Positiivisten odotusten taustalla on kotimaisen kysynnän ja investointien kasvu ja globaalien markkinoiden piristymisen. Myös euroalueen bruttokansantuotteen odotetaan kasvavan vuonna 2014. Saksalaisten yritysten tilausten ennustetaan lisääntyvän vuonna 2014. Tilausmäärien kasvun odotetaan heijastuvan myös investointeihin. Pääomasijoitusten määrä on ollut alhainen vuodesta 2012 lähtien, mutta vahvistuvan kotimaisen kysynnän ja korkeampien tuotto-odotusten vuoksi pääomasijoitusten määrän odotetaan nousevan vuonna 2014. Pääomasijoitusten määrän ei kuitenkaan odoteta nousevan vuoden 2008 tasolle, jolloin finanssikriisi ei ollut vielä alkanut. (Germany Trade & Invest 2013a, 1–2.)

Korkea työllisyys ja käytettävissä olevien tulojen lisäys ovat lisänneet yksityistä kulutusta. Yksityisen kulutuksen odotetaan nousevan lähes 0,9 prosenttiyksiköllä vuonna 2014. Kulutusinnon lisääntymiseen ovat vaikuttaneet muuan muassa tuloverotuksen keventyminen ja matalat korot, jotka ovat vähentäneet kotitalouksien säästämishalukkuutta (Germany Trade & Invest 2013a, 2.)

Sosiaaliset tekijät

Saksan väestönkehitykseen on vaikuttanut kaksi suurta muuttoaaltoa. Toisen maailmansodan jälkeen parempaa elintasoja tavoittelevat ihmiset muuttivat Länsi-Saksaan ja länsimaihin paremman työn ja elintason perässä. Toinen muuttoaalto tapahtui Saksojen jälleenyhdistymisen jälkeen, jolloin Itä-Saksasta muutettiin Länsi-Saksaan. Toinen muuttoliike on käynnissä edelleen. Ihmiset muuttavat syrjäisiltä seuduilta menestyville vetovoimaisille alueille. (Suomen ulkoasianministeriö 2013.)

Saksa on vetovoimainen maa ulkomaiselle työvoimalle. Maastamuuton ja maahanmuuton välinen erotus on ollut maahanmuuton hyväksi noin 40 000 asukasta vuodessa. Maahanmuutto on tehnyt Saksasta monikulttuurisen maan, jossa asuu noin seitsemän miljoonaa ulkomaista asukasta. Vuonna 1961 Saksa solmi Turkin kanssa työvoimatosopimuksen paikatakseen kasvavaa työvoimatarvetta. Sopimus synnytti Saksaan suuren turkkilaisväestön. Ulkomaista työvoimaa tarvitaan tulevaisuudessakin, koska Saksassa syntyvyys on alhaista ja perhekoot pienentyneet. (Suomen ulkoasianministeriö 2013.)

Liiketoiminnassa saksalaiset ovat täsmällisiä ja myöhästymistä pidetään epäkohteliaana. Sovittua tapaamisaikaa ei myöskään helposti muuteta. Yrityskulttuuri on muodollinen ja hierarkkinen. Vastapuolta tulee kätellä, henkilöiden titteleitä käyttää ja vastapuolta teititellä. Vastapuolen nimet tulee muistaa, koska niitä käytetään useasti keskustellessa. Neuvottelutilanteissa saksalaiset puhuvat usein päälle ja keskeyttävät lauseita. Saksalaiset antavat myös välittömästi palautetta eivätkä pelkää konflikteja. (Saksalais-Suomalainen kauppakamari 2013b.) Neuvotteluihin saavutaan hyvin valmistautuneina ja neuvottelun tavoitteet kirkkaasti mielessä. Saksalaiset liikemiehet pitävät faktoista ja havainnollistavista esitelmistä. Esitelmää pitävän yrityksen on tärkeää tuoda tuotteen tai palvelun hyödyt esiin nopeasti ja selkeästi. Saksalaista yrityskulttuuri on ratkaisukeskeistä ja tämän vuoksi esimerkiksi small talkia esiintyy vain vähän. (Germany Trade & Invest 2013b, 1–2.)

Liikesuhteissa saksalaiset ovat suoria mutta ystävällisiä. Velvoitteet hoidetaan tarkasti ja työntekijät pitävät yrityksen puolia. Saksalaiset vaativat laatua ja puutteet otetaan herkästi esille. Sopimusten hyväksymiskynnys on korkea, mutta sopimuksen hyväksymisen jälkeen saksalaiset ovat uskollisia asiakkaita. Saksalaiset yritykset eivät yleensä maksa etumaksuja asioidessaan uusien asiakkaiden kanssa. Saksalaista toimintakulttuuria miettiessä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että maantieteelliset erot ovat suuria ja toimialojen välillä on suuria eroja. (Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2013b.) Työelämä ja yksityiselämä pidetään yleensä erossa toisistaan. Toimistoaikojen ulkopuolisia soittoja tulisi tämän vuoksi yrittää välttää. (Germany Trade & Invest 2013b, 5.)

Saksassa vallitsee ostajan markkinat. Kuluttajat ovat bränditietoisia ja laatu, design ja pakkaus merkitsevät yhtä paljon kuin hinta. Erityisen tärkeänä saksalaiset pitävät tuotteen laatua ja palvelua. Takuut, palvelut ja yleinen kunnossapidon ja korjaamisen helpous antavat tuotteille suurta lisäarvoa. (Germany Trade & Invest 2013b, 3.)

Teknologinen

Saksalaisyritykset ovat maailman innovatiivisimpia ja etenkin tutkimus- ja kehitystointaan panostetaan (World Economic Forum 2013, 23). Saksa käyttää vuosittain noin 60 miljardia euroa tutkimukseen ja kehitykseen, joka vastaa noin 2,5 prosenttia maan bruttokansantuotteesta. Noin 60 prosenttia rahoituksesta suuntautuu yksityiselle sektorille ja lähivuosina erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille. Vahva panostus on näkynyt muuan muassa rekisteröityjen patenttien määrässä, joka on maailman toiseksi suurin. (Saksan suurlähetystö Helsinki 2012b.) Vaikka patenttien määrä ja tuottavuus ovat hyvällä tasolla, Saksassa on puutteita erityisesti pienten yritysten riskirahoituksen saatavuudessa. Pienet yritykset synnyttävät usein kaikkein radikaaleimmat innovaatiot. (OECD 2012, 18.) Saksa on tunnettu erityisesti vahvasta osaamisesta moottoriajoneuvoissa, elektroniikka- ja koneteollisuudessa, lääketeollisuudessa ja kemiallisissa tuotteissa. Ympäristötekniikka, nano- ja biotekniikka sekä uusiutuva energia ovat Saksan nousevia osaamisalueita. (Saksan suurlähetystö Helsinki 2012a.)

Ekologinen

Saksa on vähentänyt kasvihuone päästöjen määrää merkittävästi 1990-luvulta lähtien. Vuonna 2009 päästöt olivat pienentyneet 26 prosentilla vuodesta 1990. Osasyinä päästöjen vähentymiseen ovat itäisen Saksan teollisuuden romahdus yhdistymisen jälkeen ja raskaan teollisuuden ulkoistukset muihin Euroopan maihin 2000-luvun aikana. Myös vähäinen kasvu viime vuosikymmenten aikana on vähentänyt päästöjen määrää. Kuitenkin Saksan yleinen ilmapiiri on päästörajoitusten kannalla. (OECD 2012, 19.) Saksa on maailman johtava uusiutuvien energialähteiden kehittäjä. Tästä huolimatta maa kulluttaa viidenneksi eniten öljyä maailmassa. (Euromonitor 2013a.)

Vuonna 2010 Saksan hallitus päätti lopettaa ydinvoiman käytön vuoteen 2022 mennessä. Ydinvoiman käytön lopettaminen vaatii Saksalta mittavia toimenpiteitä vaihtoehtoisten energialähteiden osalta. Saksan keskittyminen uusiutuviin energialähteisiin avaa mahdollisuuksia uusiin puhtaaseen teknologiaan ja ratkaisuihin keskittyville yrityksille. Saksa on sitoutunut Euroopan Unionin määrittelemiin ilmastotavoitteisiin. Tavoitteena on saada uusiutuvien energian lähteiden osuus nykyisestä 17 prosentista vähintään 35 prosenttiin vuoteen 2022 mennessä. Tavoitteeseen pyritään lisäämällä tuulivoimapuitoja ja myös muiden uusiutuvien vaihtoehtojen osuutta pyritään lisäämään. (Saksan suurlähetystö Helsinki 2012a.)

Juridinen

Team Finlandin 2013 julkaisemassa raportissa ”Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys 2013” suomalaisyritykset raportoivat Saksassa olevan eniten kaupan esteitä EU-maiden alueella. Määrää selittää suuriltaosin se, että Saksa on Suomen suurimpia kaupapakumppaneita. Suurimmaksi kaupan esteiksi Saksassa mainitaan syrjivät tuotemääräykset. Tuotteiden erilaiset laatu- ja sertifikaattivaatimukset vaikeuttavat tuotteiden maahantuontia ja myyntiä. (Team Finland 2013, 47.) EU on pyrkinyt integroimaan jäsenmaat yhdeksi toimintaympäristöksi, jossa maat voisivat toimia kuten kotimarkkinoilla. Ongelmaksi ovat muodostuneet maiden puutteellinen EU-lainsäädännön soveltaminen. (Ahonen 2013, 6.)

Saksan koostuu itsenäisistä liittovaltioista, mikä heijastuu myös lainsäädäntöön. Osavaltioilla on käytössä valtakunnalliset lait, mutta niiden lisäksi osavaltioilla on mahdollisuus säätää osavaltioita koskevia lakeja. Osavaltioiden lait eivät kuitenkaan saa olla ristiriidassa valtakunnallisen lainsäädännön kanssa. Ongelma tilanteissa valtakunnan lainsäädäntö on aina etusijalla. Perustuslain noudattamista valvoo Saksassa perustuslakituomioistuin. Tuomiovaltaa käyttävät liittovaltioiden tuomioistuimet ja liittovaltion tuomioistuimet. (Suomen ulkoasianministeriö 2013.) Saksalla on suhteellisen monimutkainen verotusjärjestelmä, joka sisältää suuren määrän lakeja ja säädöksiä. Monimutkainen verotusjärjestelmä tekee verojen maksamisesta hitaan ja aikaa vievää prosessia. (Euromonitor 2013c.)

Taulukko 3. Saksan verotulojen muodostuminen (prosentteina kokonaisverotuksesta) (OECD 2012, 10)

	Saksa	OECD maissa keskimäärin
Työverotus	64	52
Tuloverotus	25	25
Sosiaaliturvamaksut	39	27
Tavaroihin ja palveluihin kohdistuva verotus	30	33
Yritysvero	30	33
Kiinteistöihin kohdistuvat vero	2	5

Työnverotus on Saksassa erityisen korkea. Työnverotusta nostavat erityisesti korkeat sosiaaliturvamaksut. Korkeat työnantajamaksut ovat yksi työllisyyden merkittävimmistä esteistä, koska ne nostavat työnantajan kustannuksia. Korkeat sosiaaliturvamaksut alen-
tavat työtekijöiden palkkoja, koska sosiaaliturvamaksut lisäävät työvoimakustannuksia. (OECD 2012, 10). Yritysten toimintaa Saksassa helpottaa kuitenkin muita OECD-maita matalampi yritysvero, tavaroihin ja palveluihin kohdistuva verotus ja kiinteistöihin kohdistuva verotus. (Taulukko 3.)

Saksassa sopimukset solmitaan yleensä kirjallisina ja myös suulliset sopimukset laaditaan kirjalliseen muotoon. Yritysten luottotiedot ovat suurpiirteisiä ja luottorajoista kannattaa aina keskustella. Suuret saksalaiset yritykset maksavat laskut hitaasti ja maksuaika voi olla jopa 60 päivää. (Saksalais-Suomalainen kauppakamari 2013b.)

4 Empiirinen tutkimus

Tutkimus on toteutettu empiirisenä, eli havainnoiva tutkimuksena. Empiirinen tutkimus pohjautuu teoriaosassa esitettyyn tietopohjaan. Empiirisellä tutkimuksella voidaan testata, toteutuvatko teoriapohjassa esitetyt hypoteesit käytännössä. (Heikkilä 2008, 13.) Empiiriset tutkimukset ovat soveltavia tutkimuksia, joiden avulla pyritään löytämään itsenäistä ja omaperäistä tietoa. Empiiriset tutkimukset voidaan jakaa kvalitatiivisiin tutkimuksiin, joissa käytetään usein laadullisia muuttujia ja kvalitatiivisiin tutkimuksiin, joissa ilmiöitä kuvataan numeerisesti. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 20–21.)

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Määrällinen tutkimus edellyttää otokselta riittävää kokoa ja edustavuutta. Kvantitatiivisella tutkimuksella saada selville vallitseva tilanne, mutta ei pystytä tarkasti selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2008, 16.) Tutkimusaineiston on hankittu otantatutkimuksella, jossa tarkastellaan vain osaa perusjoukosta. Siksi otoksen tulee edustaa mahdollisimman hyvin koko perusjoukkoa. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 29.)

Tutkimuksen perusjoukko koostui Saksassa toimivista suomalaisyrityksistä. Tutkimusta varten laadittiin kyselylomake, joka lähetettiin Saksalais-Suomalaisen kauppakamarin ja ELY-keskuksen kautta tutkimuksen perusjoukkoon kuuluville yrityksille (Liite 1.) Kyselytutkimus on taloudellinen ja tehokas tapa kerätä tietoa, kun tutkittavia on paljon. Aineistosta saatuja tuloksia pyritään tilastollisen päättelyn avulla yleistämään tutkittuja yksiköitä laajempaan joukkoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan vallitsevaa tilannetta, muttei riittävän tarkasti tilanteen syytä. (Heikkilä 2008, 16.)

4.2 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselylomakkeessa on käytetty kuusiportaista Likertin-asteikkoa. Viisi ensimmäistä vastausvaihtoehtoa ovat: täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, ei samaa eikä erimieltä, melko erimieltä. Kuudes vaihtoehto jättää kysymyksen arvioimatta. Kysymyslomakkeen ensimmäisellä sivulla kysytään yrityksistä perustietoja yritysten profiloitua varten. Perustietokohdassa kysytään myös yrityksen päätoimialaa, toimintamuotoa kohdemaassa, yrityksen tarjoomaa, pääasiallista liiketoimintatapaa, myyntimäärää kohdemaassa/kohdemaahan ja toiminnan aloitusvuotta kohdemaassa nykyisellä toimintamuodolla. Perustietojen keräämisen tarkoituksena on antaa tarkempi kuva kyselyyn osallistuneista yrityksistä ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja validiutta. (Liite 1.)

Tutkimuksen kysymykset on jaettu viiteen aihealueeseen. Aihealueet ovat kohdemarkkinat, myyntiprosessi, HR ja johtaminen, laki, logistiikka sekä IT. Kohdemarkkinat, laki, logistiikka ja IT-osiot käsittelevät enimmäkseen kohdemaassa toimimisen haasteita, kun taas myyntiprosessi ja HR ja johtaminen keskittyvät enemmän yrityksen omiin toiminnan kasvattamisvalmiuksiin. Tutkimuksessa kysyttiin myös, onko yrityksellä myyntijohtajaa kohdemaassa ja jos on, onko myyntijohtaja kohdemaan kansalainen ja kuinka paljon hänen työajastaan kuluu kohdemaan asioiden hoitamiseen. (Liite 1.)

Kyselyn viimeinen sivu sisältää avoimen laatikon, johon vastaajat voivat halutessaan kirjoittaa ajatuksia, joita ei kyselystä käy ilmi. Viimeisellä sivulla on myös kohta, johon kyselyyn vastaajat voivat jättää yhteistietonsa tulosten lähettämistä varten. (Liite 1.) Kyselylomake testattiin yhteensä seitsemällä henkilöllä, jolloin suomenkieliseen kyselyyn vastasi neljä vastaajaa ja englanninkieliseen kolme.

4.3 Vastaajien kuvailu

Kyselyn perusjoukko koostui suomalaisista yrityksistä, joilla on liiketoimintaa Saksassa. Kyselyn jakelijoina toimivat Saksalais-Suomalainen kauppakamari ja ELY-keskus. Kysely lähetettiin Saksalais-Suomalaisen kauppakamarin kautta onnistuneesti 675 henkilölle ja ELY-keskuksen kautta kysely lähetettiin 257 henkilölle. ELY-keskuksen viesti sisälsi linkit kaikkien viiden tutkittavan maan kyselyihin, ja yritykset valitsivat maan sen perusteella, missä heillä oli eniten toimintaa (Liite 5.) Saksalais-Suomalaisen kauppakamari kautta lähetettiin myöhemmin myös muistutusviesti (Liite 6).

Kyselyyn vastasi yhteensä 11 yritystä, joten kyselyn vastausprosentti oli 1,2 prosenttia. Vastausprosentti ei ole tarkka, koska ELY-keskuksen saatekirje sisälsi linkit myös muiden maiden kyselyihin, minkä takia on mahdotonta eritellä, monta Saksassa toimivaa yritystä kirjeen on vastaanottanut (Liite 5). Vähäisen vastausmäärän vuoksi tuloksia voidaan pitää vain suuntaa-antavina.

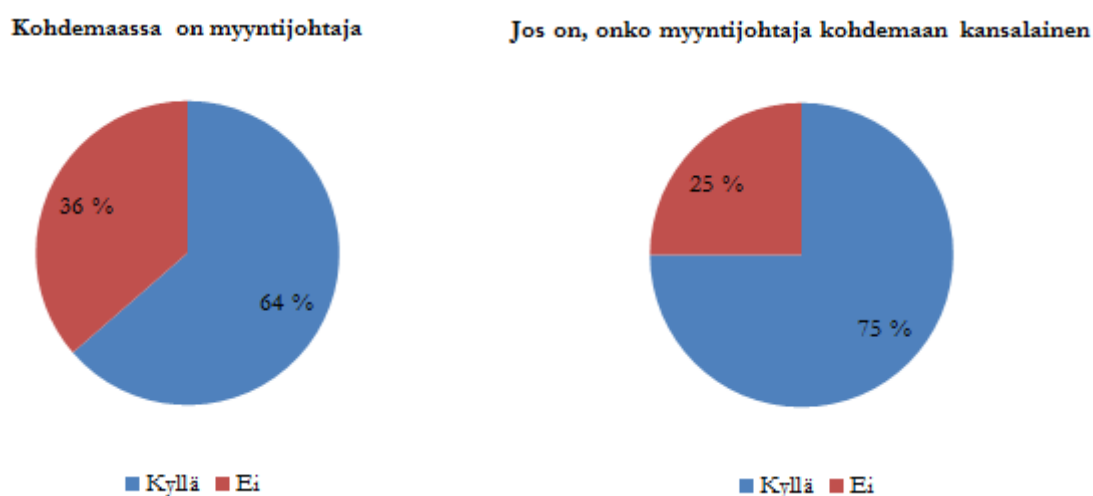
Taulukko 4. Vastaajien perustiedot

Päätoimiala	Teollisuus	Sähkö, kaas- ja lämpöhuolto, jäähdytystoiminta	Informaatio ja viestintä	Koulutus	Muu palvelutoiminta: 1	Toimiala tuntematon
	5	1	2	1	1	1
Toimintamuoto kohdemaassa	Suora vienti	Vientirengas	Tytäryhtiö	Oma yhtiö	Muu	
	4	2	2	1	2	
Yrityksen tarjooma	Tuote	Palvelu	Molemmat			
	3	5	3			
Pääasiallinen liiketoimintatapa	B2B	B2C	Molemmat			
	10	0	1			
Myynti kohdemaassa (milj.€)	Alle 10	50 tai yli				
	10	1				

Suurimmalla osalla vastaajayrityksistä päätoimialana on teollisuus. Muita kyselyyn osallistuneiden toimialoja ovat informaatio ja viestintä, sähkö, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytystoiminta sekä koulutus. Kyselyyn osallistuneista yrityksistä kolmen tarjooma koostuu tuotteista, viiden palveluista, sekä kolmen tuotteista ja palveluista. Kaikki vastaajat ilmoittivat käyvänsä yritysten välistä kauppaa. Lisäksi yksi ilmoitti yrityksen myyvän tuotteita tai palveluja myös kuluttajille. Yritysten myynti kohdemaassa/kohdemaahan on pääosin alle kymmenen miljoonaa euroa. Annettujen tietojen perusteella kyselyn tulokset painottuvat yritysten väliseen kauppaan. (Kuvio 4.)

5 Tutkimustulosten esittely

Tutkimustulosten analysoinnissa on käytetty vastausten keskiarvoa ja keskihajontaa. Analyysissa on myös huomioitu, jos yrityksellä myyntijohtaja kohdemaassa. (Liite 3.) Kyselylomakkeessa vaihtoehto yksi tarkoittaa, että vastaaja on täysin samaa mieltä asiasta (Liite 1). Havainnollistettavuuden parantamiseksi tutkimustulosten esittelyssä asteikko on käännetty kaavan avulla päinvastaiseksi. Asteikon numero viisi tarkoittaa, että vastaajat ovat täysin samaa mieltä väittämästä, neljä melko samaa mieltä, kolme ei eri eikä samaa mieltä, kaksi melko eri mieltä ja yksi täysin erimieltä.



Kuvio 5. Kohdemaan myyntijohtaja

Suurimmalla osalla tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on Saksassa myyntijohtaja ja 75 prosentilla myyntijohtaja on Saksan kansalainen (Kuvio 5). Myyntijohtajan omaaminen tarkoittaa, että yrityksellä on jo omaa johtotason edustusta kohdemaassa.



Kuvio 6. Kohdemarkkinat

Yritykset pitävät Saksaa varten määriteltyä liiketoimintastrategiaa pääosin selkeänä ja ajantasaisena (Kuvio 6). Liiketoimintastrategian määrittelyn selkeyteen ja ajantasaisuuteen vaikuttaa yrityksen edustus Saksassa. Saksassa myyntijohtajan omaavat yritykset pitävät kohdemaan liiketoimintastrategiaa selkeästi määriteltynä ja ajantasaisena. Yritykset, joilla ei ole myyntijohtajaa kokevat, ettei strategia ole selkeästi määritelty ja myös ajantasaisuudessa on parannettavaa. Myyntijohtajan omaavilla yrityksillä on riittävästi resursseja kasvattaa myyntiä Saksassa, mutta yritykset, joilla ei ole myyntijohtajaa pitävät myynnin kasvattamisen resursseja vähäisinä. (Liite 3.)

Saksan kilpailutilanteen ei koeta merkittävästi hidastavan kasvua, mutta se mielletään lieväksi hidasteena. Yritykset pitävät potentiaalisten asiakkaiden tunnistamista helppona, mutta oikeiden päättäjien tavoittaminen koetaan haastavaksi (Kuvio 6). Yritykset, joilla ei ole myyntijohtajaa maassa pitivät myyntihenkilöstön asiakastapaamisten määrää liian alhaisena (Liite 3). Yritykset kuitenkin kokevat, että toimintaa nykyisten asiakkaiden kanssa pystytään kasvattamaan ja myös asiakkaiden lisäostopotentiaalia pidetään melko vaivattomana selvittää (Kuvio 6).

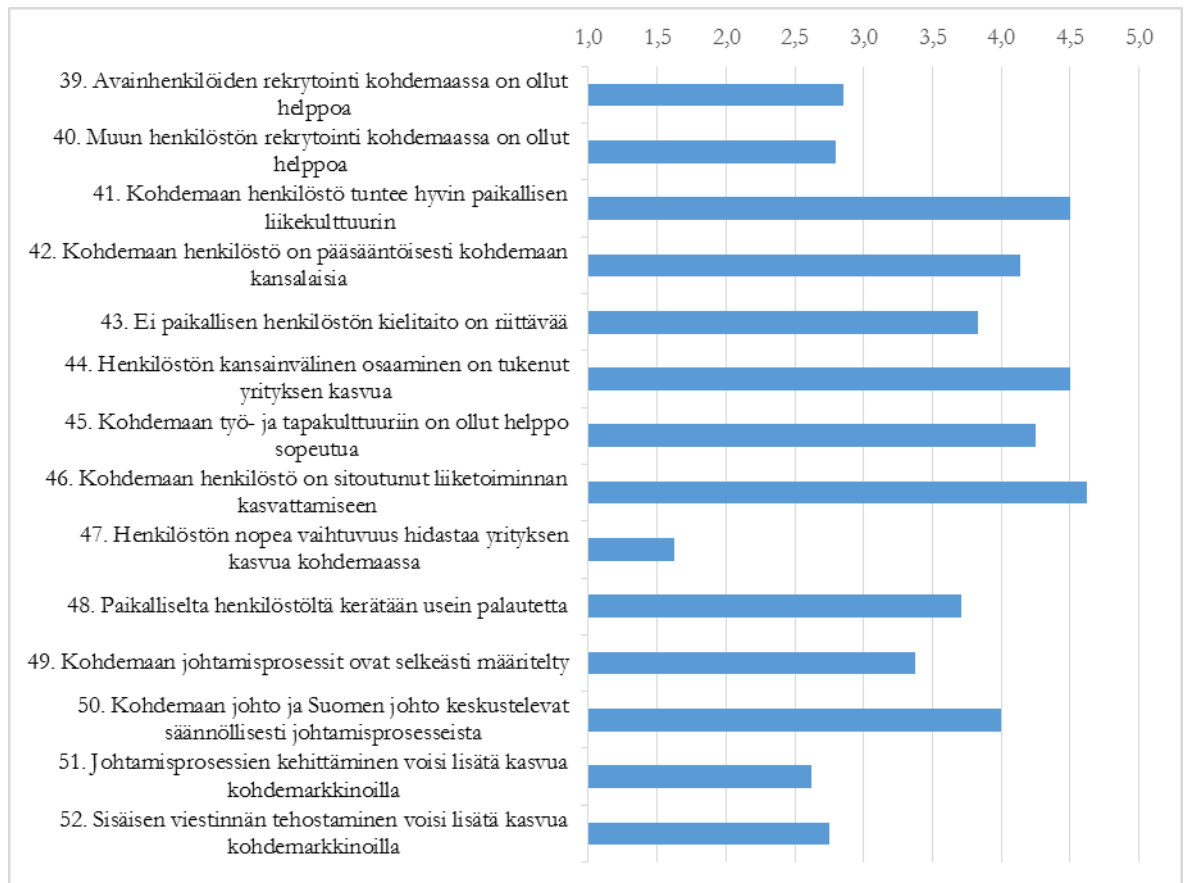
Saksan markkinoille on helppo sopeutua, eivätkä yritykset ole joutuneet tekemään merkittäviä sopeutustoimenpiteitä Saksan markkinoita varten. Tuotteisiin tai palveluihin ei ole jouduttu tekemään merkittäviä muutoksia ja maan hintakilpailuun sopeutumista pidetään melko helppona. Myös yritysten Saksassa käyttämät hinnoittelumallit mielletään kilpailukykyisiksi. Saksan poliittisen ympäristön ei koeta vaikeuttavan kasvua. Vastaajat eivät myöskään kokeneet Saksan kotimaisuusvaatimuksien asettavan esteitä kasvulle. Osioin selvimmät mielipiteet koskevat yritysten markkinointia Saksassa. Vastaajat kokevat, ettei Saksassa toteutettavaan markkinointiin panosteta riittävästi, eikä markkinointi tuota tarpeeksi tasokkaita liidejä myynnille. (Kuvio 6.)



Kuvio 7. Myyntiprosessi

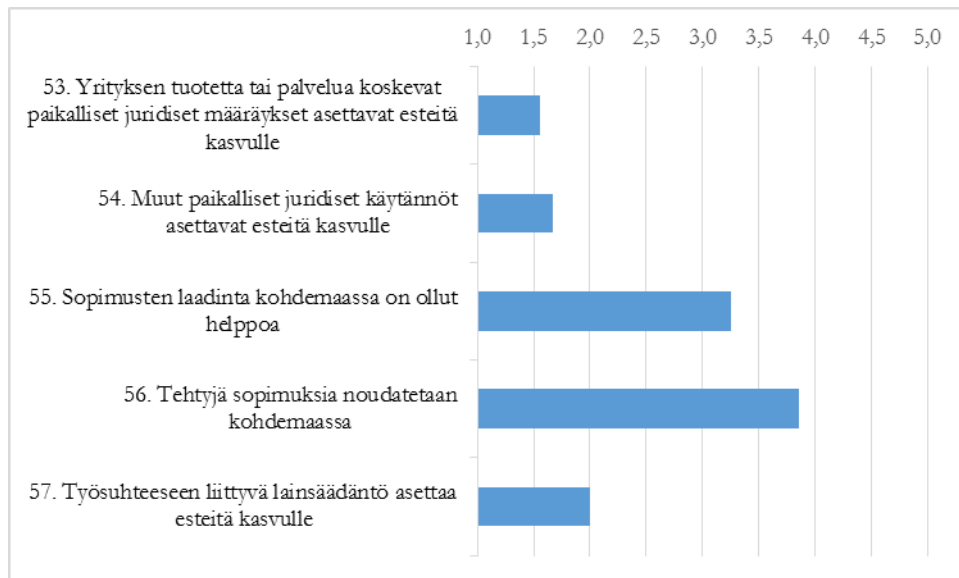
Yritykset ovat pääosin tyytyväisiä Saksassa käyttämäänsä myyntistrategiaan. He pitävät nykyistä myyntistrategiaa selkeästi määriteltynä ja ajantasaisena. Myyntistrategiat ovat pääosin kirjallisessa muodossa ja kohdemaan organisaatiot toteuttavat strategiaa pääosin halutulla tavalla. (Kuvio 7.) Myyntijohtajan omaavat yritykset keskustelelevat organisaation sisällä myyntistrategiasta usein, kun taas yritykset, joilla ei ole omaa myyntijohtajaa melko harvoin. (Liite 3). Myyntiprosessi erityyppisille asiakkaille on määritelty pääosin selkeästi ja myyntihenkilöstön koetaan tuntevan myyntiprosessi melko hyvin. (Kuvio 7).

Yritykset kokevat kauppojen läpimenosyklin pituuden lieväksi hidasteeksi kasvulle. Vastaajat ovat melko samaa mieltä, että kauppojen hylkäyspäättösten syitä kerätään asiakailta melko systemaattisesti. Asiakasmenetysten syitä kerätään myös melko systemaattisesti. Vastaajat pitivät toimintojen raportointia Saksasta riittävänä ja myyntisäämiset on maksettu pääosin ajallaan. (Kuvio 7.)



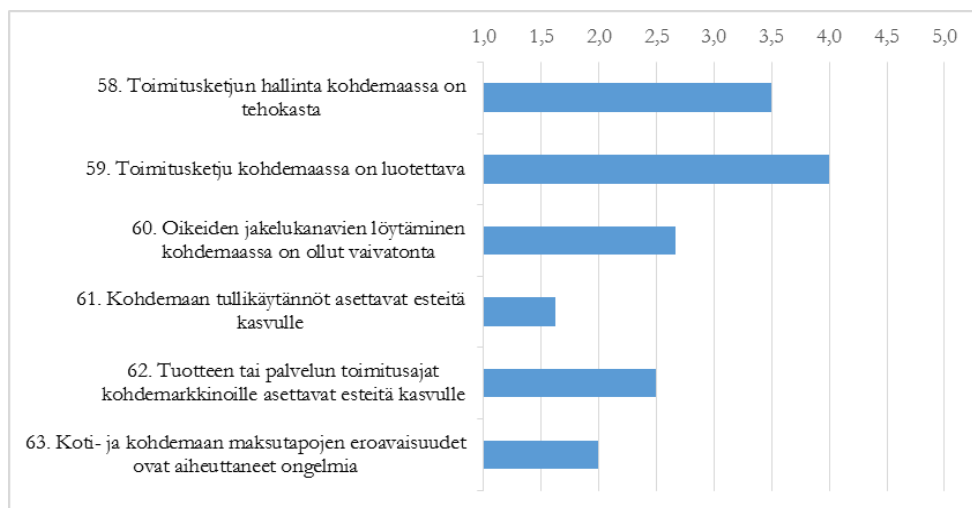
Kuvio 8. HR ja johtaminen

Saksassa työskentelevä henkilöstö koostuu pääosin Saksan kansalaisista, jotka tuntevat paikallisen kielen ja liikekulttuurin. Myös ”ei paikallisen henkilöstön” kielitaitoa pidetään riittävänä. Vastaajat kokivatkin, että henkilöstön kansainvälisen osaaminen on tukenut yrityksen kasvua. Saksan työ- ja tapakulttuuriin sopeutumista pidettiin helppona ja Saksassa olevaa henkilöstöä sitoutuneena liiketoiminnan kasvattamiseen. Paikalliselta henkilöstöltä kerätään melko usein palautetta ja myös Saksan ja Suomen johto keskustelevat säännöllisesti johtamisprosesseista. (Kuvio 8.)



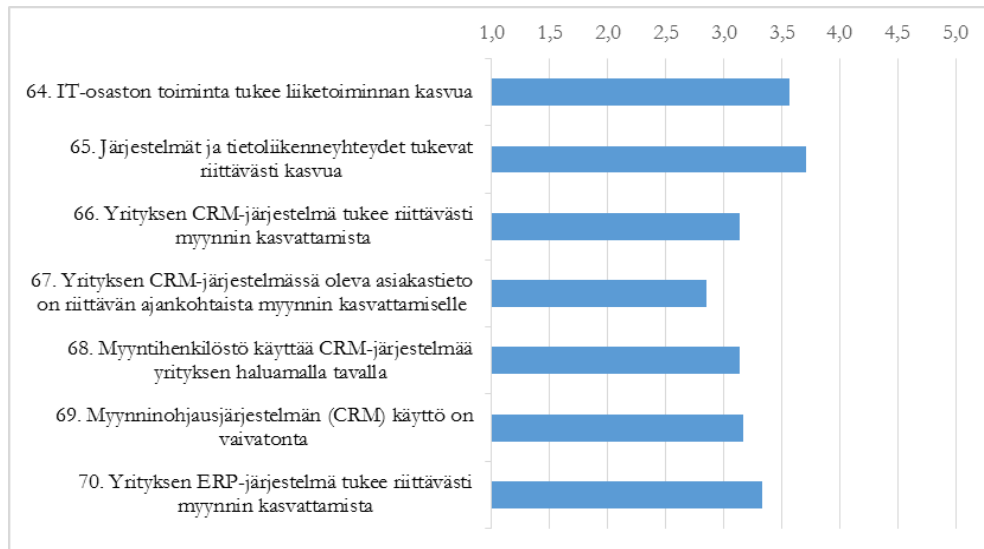
Kuvio 9. Laki

Saksan tuotetta tai palvelua koskevat juridiset määräykset eivät aseta merkittäviä esteitä kasvulle. Myöskään muiden juridisten käytäntöjen ei koeta estävän kasvua. Sopimusten laadintaa Saksassa pidetään melko helppona ja tehtyjä sopimuksia noudatetaan hyvin. Myöskään työsuhteeseen liittyvän lainsäädännön ei koeta asettavan merkittäviä esteitä kasvulle. (Kuvio 9.)



Kuvio 10. Logistiikka

Toimitusketjua Saksassa pidetään luotettavana ja toimitusketjun hallintaa melko tehokkaana. Saksan tullikäytännöt aseta esteitä kasvulle, eikä tuotteiden tai palvelujen toimitusaikojen ei koeta asettavan merkittäviä esteitä kasvulle. (Kuvio 10.)



Kuvio 11. IT

IT-osioon neljällä vastaajalla ei ollut mielipidettä, mikä vähentää osion tulosten luotettavuutta. Vastaajien mielestä IT-osasto tukee liiketoiminnan kasvua melko hyvin ja myös järjestelmät ja tietoliikenne yhteydet tukevat kasvua melko riittävästi (Kuvio 11). Osion muista kohdista vastaajilla ei ole selkeää yhtenäistä mielipidettä (Liite 3).

6 Johtopäätökset

6.1 Sisäiset resurssit

Suomalaisyriyten merkittävimmät toiminnan kasvattamisen ongelmat liittyvät markkinointiin ja yrityksen tunnettuuteen. Markkinointiin ei panosteta riittävästi, eikä sen koeta tuottavan tarpeeksi liidejä myynnille. Kuten teoriaosassa todetaan, on markkinoinnin toteuttaminen ulkomaankaupassa kalliimpaa ja haastavampaa kuin kotimarkkinoilla markkinointi. Tunnettuuden puute hidastaa suomalaisyritysten kasvua, koska ulkomaiset asiakkaat valitsevat helposti tunnetumman kotimaisen vaihtoehdon. Saksan markkinat ovat kilpaillut, jolloin markkinoinnin merkitys korostuu, koska tuotteiden välillä saattaa olla vain vähän eroja.

Yritykset ovat selvittäneet markkinoista riittävästi tietoa ja he kokevat, että toimintaa nykyisten asiakkaiden kanssa voidaan kasvattaa. Myös potentiaalisten uusien asiakkaiden tunnistamista pidetään helppona. Sen sijaan oikeiden päättäjien tavoittaminen koetaan haastavaksi. Tavoittamisen vaikeuteen vaikuttaa, ettei yritystä tunneta kohdemarkkinoilla. Kuten teoriaosassa todetaan, oikeiden päättäjien löytäminen ja tavoittaminen perustuu usein henkilökohtaisille suhteille ja verkostoille, joiden solmiminen kotimarkkinoiden ulkopuolella on hidasta ja kallista.

Yritykset käyttävät Saksassa pääosin Saksalaisia työntekijöitä, mikä auttaa markkinoiden erityispiirteisiin sopeutumisessa. Myyntijohtajan omaavista yrityksistä suurimmalla osalla myyntijohtaja on saksalainen. Kohdemaan kansalaisella on usein parempi kuva kohdemarkkinoiden tilanteesta. Hän hallitsee myös paikallisen kielen ja omaa kohdemaassa kontakteja, jotka helpottavat yrityksen toimintaa markkinoilla.

Oman henkilöstön läsnäolo kohdemaassa helpottaa toiminnan sopeuttamista kohdemaan kulttuuriin. Myyntijohtajan omaavat yritykset ovat määritelleet kohdemaan liiketoimintastrategian selkeämmin kuin yritykset, joilla ei ole myyntijohtajaa Saksassa. Liiketoimintastrategia on selkeämpi määritely, koska ulkomailla operoivan myyntijohtajan toimintaa on vaikeampi valvoa ja mitata, kuin kotimaassa toimivan henkilöstön.

6.2 Kasvun luominen Saksassa

Yritykset kokivat, ettei markkinointiin ole Saksassa panostettu riittävästi. Markkinointiin panostamiseen vaikeuteen vaikuttaa, että Saksa on suuri markkina-alue ja osavaltioiden maantieteelliset ja toimialojen väliset erot voivat olla suuria. Näkyvyyden saaminen ja kilpailijoista erottuminen on myös hankalampaa ja kalliimpaa kuin kotimarkkinoilla.

Yritykset pitivät kauppojen läpimenoaikoja liian pitkinä. Läpimenoaikojen pituuteen vaikuttaa myös Suomen ja Saksan fyysinen etäisyys. Saksalaiseen yrityskulttuuriin kuuluu tarkkuus sopimusten ja tarjousten laadinnassa, mikä hidastaa kauppojen läpimenoaikoja. Osa maan käytännöistä, kuten verotus ja sopimusten laadinta ovat monimutkaisia, mikä johtuu saksalaisten yritysten hierarkkisuudesta ja byrokraattisuudesta.

Tutkimuksen perusteella Saksaa ei koeta vaikeaksi ympäristöksi toimia ja toiminnan laajentaminen nähdään mahdolliseksi. Saksalla menee taloudellisesti hyvin ja talouden tulevaisuuden näkymät ovat eurokriisistä huolimatta myönteiset. Saksan kotimaisen kysynnän odotetaan vahvistuvan vuonna 2014, jonka odotetaan vaikuttavan myös tuontiin. Saksan kuljetusmuotoja pidetään toimivana ja luotettava. Tätä tukee myös se, että Saksan infrastruktuuri oli World Economic Forumin mukaan maailman toiseksi laadukkain ja Saksa sai tutkimuksessa kiitosta etenkin kuljetusmuotojen toimivuudesta.

Kuten PESTEL-analyysistä käy ilmi Suomen ja Saksan työ- ja tapakulttuuri ei merkittävästi eroa Suomen vastaavasta. Suomalaiset yritykset eivät ole tutkimuksen mukaan joutuneet merkittävästi muokkaamaan tuotteita, tai palveluita Saksan markkinoita varten. Saksan poliittinen ympäristö on vakaa, eikä sen koeta vaikeuttavan yritysten kasvua. Yritykset eivät myöskään koe Saksan juridisten käytäntöjen vaikeuttavan toimintaa, mikä on yllättävää, koska Team Finlandin tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisyritykset raportoivat Saksasta eniten tuotteita tai palveluita syrjiviä määräyksiä koko Euroopan Unionin alueelta. Määrää tosin selittää Saksa on yksi Suomen suurimmista kauppakumppaneista. Tehtyjä sopimuksia noudatetaan Saksassa hyvin, eivätkä lainsäädäntö tai muut juridiset käytännöt aiheuta esteitä kasvulle. Saksalainen työvoima koetaan osaavaksi ja sitoutuneeksi toiminnan kasvattamiseen.

7 Pohdinta

Tutkimuksen merkittävin tulos on, että suomalaisyritykset kokevat, että toimintaa Saksassa pystytään kasvattamaan, eikä Saksan toimintaympäristö aiheuta merkittäviä esteitä kasvulle. Kuitenkin etenkin markkinoinnin tehokas toteuttaminen koettiin haasteelliseksi. Se ettei yrityksiä tunneta markkinoilla vaikeuttaa myös oikein kontaktien löytämistä ja hidastaa kasvua. Yritykset käyttävät Saksassa pääosin paikallista työvoimaa, jolla on parempi tuntemus saksalaisesta yrityskulttuurista ja kohdemarkkinoista.

Tutkimuksesta tuloksista on hyötyä toimeksiantajalle heidän suunnitellessa myyntiä edistäviä toimenpiteitä asiakkailleen. Yritykset kokevat haasteelliseksi oikeiden henkilöiden tavoittamisen ja toimeksiantaja yritys tarjoaa palveluja, joiden avulla yritykset löytävät oikeat kontaktit. Tutkimus antaa myös kuvan Saksan markkina-alueesta ja sen taloudellisesta, sosiaalisesta, teknologisesta, ekologisesta ja poliittisesta tilasta. Tutkimuksesta käy ilmi minkälaisia resursseja yrityksiltä vaaditaan toiminnan kasvattamiseen kansainvälisillä markkinoilla ja mitä tekijöitä yritykset pitävät erityisen haasteellisena toiminnan kasvattamisessa juuri Saksassa.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tuloksien reliabiliteetti on suuri, jos samantapaisesta tai samasta aineistosta saadaan eri mittauskerroilla samanlaisia tuloksia. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 17.) Edustavan otoksen tulisi edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa, sillä otoskoon ollessa pieni tutkimustuloksista tulee sattumanvaraisia. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan objektiivisuus. Tutkijan omat vakaumukset eivät saa vaikuttaa tutkimusprosessin kulkuun tai tulosten esittämiseen. (Heikkilä 2008, 30–31.)

Tutkimuksen reliabiliteettia heikentää vähäinen vastausmäärä. Siksi tutkimuksen tuloksia voidaan pitää vain viitteellisenä. Suurella osalla kyselyyn osallistuneilla yrityksistä ei ollut mielipidettä/kokemusta kyselyn kaikkiin osa-alueisiin, mikä vaikuttaa osioiden vastausmääriin ja sitä kautta koko tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuutta vähentää myös otoksen heikko edustavuus. Vastaajayritykset harjoittivat lähinnä yritysten välistä kauppaa, minkä takia tutkimuksen tulokset koskevat lähinnä yritysten välistä kauppaa. Vastanneiden yritysten myyntimäärät Saksaan olivat pääosin alle kymmenen miljoona euroa, joten kyselyyn vastanneiden yritysten toiminta Saksassa on suhteellisen pientä. Myöskään kaikki toimialat eivät olleet edustettuina. Tutkimuksen reliabiliteetti lisää, että tutkimuksessa on käytetty monipuolisesti niin kirjallisia kuin sähköisiä lähteitä.

Validiteetin mittaamisella pyritään selvittämään mittaako tutkimus sitä, mitä tutkimuksen pitikin mitata. Ihannetapauksessa mitataan täsmälleen sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 16.) Jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole etukäteen huolellisesti suunniteltu, eivät mittaustuloksetkaan voi olla valideja. Tutkimuksen validiutta edesauttaa perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008,30.)

Tutkimus mittaa pääosin haluttuja tekijöitä, mutta kysymysten teemat olisivat voineet olla selkeämmin aseteltuja, kysymyksiä vähemmän ja paremmin ryhmiteltynä. Suurimmalla osalla vastaajista ei esimerkiksi ollut mielipidettä kyselyn IT-osioon, mikä voi johtua siitä, etteivät pienet yritykset omaa IT-osastoa tai myynninhallinta-järjestelmiä. Tutkimuksen analysoinnissa oli tarkoitus ottaa huomioon muun muassa toimialojen väliset erot, mutta vähäisen vastausmäärän vuoksi on huomioitu vain, jos yrityksellä on myyntijohtaja kohdemaassa, koska kyseinen tekijä aiheutti vastaajien keskuudessa selkeitä eroja. Muista perustiedoista ei kannattanut ottaa korrelaatioita vähäisen vastausmäärän takia.

Teemaryhmässä laaditussa yhtenäisessä kyselylomakkeessa on etuja ja haittoja. yhtenäisyys helpottaa tulosten maitten välistä vertailua, mutta kysymyksissä ei pystytä huomioimaan maiden erityispiirteitä, mikä vähentää tutkimuksen validiutta. Tutkimus validiteettiin vaikuttaa myös, että juuri toiminnan kasvattamista koskevaa lähdekirjallisuutta on niukasti saatavilla. Siksi osa lähdekirjallisuudesta käsittelee kansainvälistä kasvua ja toimintaa.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että markkinointiin Saksassa panosteta riittävästi, eikä sen koeta tuottavan tarpeeksi tuloksia. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää minkälaisia markkinointikanavia suomalaisyritykset käyttävät Saksassa ja mitkä kanavat ovat parhaita kustannustehokkuuden ja näkyvyyden kannalta. Tutkimuksessa voisi myös pohtia markkinoinnin eroavaisuuksia Suomen ja Saksan välillä. Saksassa on jo pelkästään maan koon kannalta vaikea saada tunnettuutta ja osavaltioiden väliset erot voivat olla merkittäviä.

Tutkimuksessa ei löydetty merkittäviä esteitä Saksan markkinoilla toimimiselle, siksi olisi mielenkiintoista tutkia mihin yrityksen menestys Saksassa perustuu. Tutkimuksessa voisi kysyä esimerkiksi mihin menestys Saksan markkinoilla perustuu, minkä yritys näkee kilpailuedukseen ja miten kilpailuetu näkyy konkreettisesti kohdemaantoiminnassa.

7.3 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöprosessi aikana suurimmaksi haasteeksi muodostui laatia kyselylomake, joka sopii kaikkiin tutkimukseen osallistuviin maihin. Tutkimukseen osallistuvat maiden välillä oli suuria eroavaisuuksia, minkä takia kaikkia maiden erikoispiirteitä ei pystytty ottamaan kyselylomaketta laatiessa huomioon. Yhdenmukaistaminen aiheutti ongelmia teoriaosaa laatiessa, koska kyselylomake sisälsi kysymyksiä, jotka eivät olleet kaikkien kohdemaiden kannalta oleellisia. Tutkimuskysymykset ja saatekirjeet käännettiin englanniksi, mikä vei aikaa ja resursseja, koska kääntäessä oli tärkeää varmistaa, että kysymysten tarkoitukset pysyivät yhtenäisinä.

Prosessia hidasti myös se, että kyselylomake laadittiin ennen teoriaosaa, jonka takia yhtenäisen teoriaosan muodostaminen oli haasteellista. Myös aiheen rajausta aiheutti haasteita. Tutkimuksen aihe on laaja, mutta toiminnan kasvattamisessa on tärkeää ottaa huomioon niin sisäisen, kuin toimintaympäristön tekijät. Keskittyminen esimerkiksi yrityksen ulkoisiin tekijöihin olisi voinut tehdä tutkimuksesta tarkemman ja teoriaosuudesta selkeämmän. Tutkimuksen oli suuri kato poistuma eli. Kysely avattiin palauttamatta 112 kertaa. Katoa olisi voinut vähentää tekemällä lomakkeesta lyhyempi ja kysymyksistä selkeämpiä.

Lähteet

Aktive International Oy 2013. Myynninkasvattamispalvelut. Luettavissa:

<http://aktive.fi/myynninkasvattamispalvelut/>. Luettu 24.9.2013

Ahonen, A. 2013. Maailman markkinat 2013. Ulkoministeriö. Valtioneuvosto.

Ahokangas, P. Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Edita Prima Oy. Helsinki.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. Ulkomaankauppa. Tavaraviennin rakenne. Luettavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/ulkomaankauppa/tavaraviennin_rakenne.php. Luettu 23.9.2013

OECD 2012. OECD Economic Surveys: Germany. February 2012. Luettavissa:

<http://www.oecd.org/eco/49616833.pdf>. Luettu: 23.1.2014

Euromonitor 2013a. Germany: country profile. Nelli-portaali. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Tietokannat. Passport. Economy and Finance and Trade. Luettavissa: <http://www.nelliportaali.fi/V?RN=652105978>. Luettu: 23.10.2013

Euromonitor 2013b. Risks and vulnerabilities: Germany: Nelli-portaali. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Tietokannat. Passport. Economy and Finance and Trade. Luettavissa: <http://www.nelliportaali.fi/V?RN=652105978>. Luettu: 23.10.2013

Euromonitor 2013c. Business environment: Germany. Nelli-portaali. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Tietokannat. Passport. Economy and Finance and Trade. Luettavissa: <http://www.nelliportaali.fi/V?RN=652105978>. Luettu 27.12.2013

Euroopan Unioni 2013. Member countries. Germany. Luettavissa:

http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index_fi.htm. Luettu: 24.9.2013

Germany Trade & Invest 2014a. Economic Structure. Luettavissa:

<http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/Economic-profile/economic-structure.html?view=renderPrint>. Luettu:13.1.2014

Germany Trade & Invest 2014b. Economic overview Germany: Market, Productivity, Innovation. Luettavissa:

http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Brochures/Germany/economic-overview-germany-market-productivity-innovation-2014-en.pdf. Luettu:20.2.2014

Germany Trade & Invest 2013a. Economic Forecast Germany Year end 2013/4. Luettavissa:

http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Business-location-germany/blg-economic-forecast-germany.pdf

Germany Trade & Invest 2013b. Practice of negotiation: Germany. Luettavissa:

http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Business-location-germany/blg-practice-of-negotiation-in-germany.pdf. Luettu:16.1.2014

Heikkilä, T.2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uusittu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helsingin Sanomat 2013a. Angela Merkel aloitti kolmannen kanslerikauden. Luettavissa:<http://www.hs.fi/ulkomaat/Angela+Merkel+aloitti+kolmannen+kanslerikauden/a1387261117852>. Luettu: 6.1.2013

Helsingin Sanomat 2013b. Tärkeimmät vakoilu-uutiset 2013. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/sunnuntai/T%C3%A4rkeimm%C3%A4t+vakoilu-uutiset+2013/a1387604819903>. Luettu: 23.12.2013

Holopainen, M. Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY oppimateriaalit Oy. Porvoo.

Honeycutt, D. Ford, J. Simintiras, C. 2003. Sales management a global perspective. Routledge. New York.

Karhu, K.2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kauhanen, A. & Saukkonen, S. 2011. Miksi Saksa menestyy?- Talous- ja työmarkkina-uudistusten rooli Saksan taloudellisessa menestyksessä 2000-luvulla. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/f56eba53-206a-40de-b8e8-f734a3b2859d/Miksi%20saksa%20menestyy.pdf>. Luettu: 6.1.2014

Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2013a. Teollisuus ja tuotteet. Luettavissa: <http://www.dfhk.fi/fi/saksa/teollisuus/>. Luettu: 27.12.2013

Saksalais-Suomalainen Kauppakamari 2013b. Kulttuurierot
Luettavissa: <http://www.dfhk.fi/fi/saksa/kulttuurierot/>. Luettu: 28.12.2013

Saksan suurlähetystö Helsinki 2012a. German Energy Policy- Sustainable, Realible and Affordable. Luettavissa: <http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/de/05/Umwelt/seite-20120126-energiewende-engl.html>. Luettu: 5.1.2014

Saksan suurlähetystö Helsinki 2012b. Tutkimus ja teknologia. Luettavissa: http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/05/Forschung__und__Technologie/Forschung__und__Technologie.html. Luettu:6.1.2014

Saksan suurlähetystö Helsinki 2012c. Saksa suosittu suorien investointien kohde. Luettavissa: http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/05/Wirtschaftsstandort__Deutschland/Wirtschaft__Dtld__legt__zu__Fi__seite.html. Luettu: 6.1.2013

Saksan suurlähetystö Helsinki 2012d. Liittopäivät. Luettavissa:

http://www.helsinki.diplo.de/Vertretung/helsinki/fi/04/StaatlicherAufbau/seite__bundestag.html. Luettu: 13.1.2014

Suomen ulkoasianministeriö 2013. Suomen suurlähetystö, Berliini. Tietoa Saksasta. Maatiedosto Saksa. Luettavissa:

<http://www.finnland.de/Public/default.aspx?nodeid=43168&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. Luettu:22.12.2013

Team Finland 2013. Kansainvälistymis- ja kaupanesteselvitys. Kopijyvä Oy. Jyväskylä. Luettavissa:

<http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=115141&GUID={C14D2809-14AD-43EB-8B1E-8FAA2A60426A}>. Luettu: 14.1.2014

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

World Economic Forum 2013. The Global Competitiveness Report 2013- 2014: Full data edition. World Economic Forum. Geneve. Luettavissa:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf. Luettu:28.12.2013

Äijö, T. 2001. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoedot ja suunnitelu. 4. uusittu painos. Yliopistopaino Oy. Helsinki.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy. WS Bookwell Oy. Juva.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake suomeksi



Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus



FINNISH-BRITISH
CHAMBER OF COMMERCE



FINSVE



SUOMEN
VENÄLÄINEN
KAUPPAKAMARI



SVKKФРТП
SUOMALAIK-VENÄLÄINEN KAUPPAKAMARI



35DFHK
DFHK

Suomalaisyrittysten kasvun haasteet Saksassa

1. Päätoimiala *

Kotitalouksien toiminta työnantajina; kotitalouksien eriyttämätön toiminta tavaroiden ja palvelujen tuottamiseksi omaan ▼

2. Toimintamuoto kohdemaassa *

Jälleenmyyjä ▼

3. Jos vastasitte Muu, ystävällisesti tarkentakaa

4. Yrityksen tarjoama *

Tuote ▼

5. Pääasiallinen liiketoimintatapa *

B2B (business-to-business) ▼

6. Myynti kohdemaassa / kohdemaahan (milj. euroa) *

Alle 10 ▼

7. Toiminta nykyisellä toimintamuodolla on alkanut vuonna *

1920 ▼

45

8. KOHDEMARKKINAT

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidetä
1. Kohdemarkkinoiden liiketoimintastrategia on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kohdemarkkinoiden liiketoimintastrategia on päivitetty vastaamaan yrityksen nykyistä tilannetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Kohdemarkkinoista on selvitetty riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Kilpailutilanne kohdemarkkinoilla hidastaa kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yrityksellä on riittävästi resursseja myynnin kasvattamiseksi kohdemarkkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Yritysten oikeiden päättäjien tavoittaminen on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Myyntihenkilöstöllä on riittävä määrä asiakastapaamisia myynnin kasvattamiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Toimintaa nykyisten asiakkaiden kanssa voidaan kasvattaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Asiakkaiden lisäostopotentiaalia on vaivatonta selvittää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kohdemarkkinoilla on enemmän kysyntää kuin mitä yritys pystyy toimittamaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Tuotetta tai palvelua on jouduttu merkittävästi muokkaamaan kohdemarkkinoita varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Kohdemarkkinoiden hintakilpailuun on ollut helppo sopeutua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Nykyinen hinnoittelumalli on kilpailukykyinen kohdemarkkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Kotimaisuusvaatimukset ovat asettaneet haasteita myynnin kasvattamiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Paikalliset yhteistyökumppanit ovat sitoutuneet kasvattamaan liiketoimintaamme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Kohdemaan poliittinen ympäristö on vaikeuttanut kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Markkinointiin kohdemaassa on panostettu riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Markkinointi tuottaa riittävän määrän tasokkaita liidejä myynnille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Tehokkaiden markkinointikanavien löytäminen on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. MYyntIPROSESSI

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
21. Nykyinen myyntistrategia on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Myyntistrategia on ajantasainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Myyntistrategia on kirjallisessa muodossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Kohdemaan organisaatio toteuttaa myyntistrategiaa vaaditulla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Myyntistrategiasta kommunikoidaan säännöllisesti koko organisaation sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Myyntiprosessi eri tyyppisille asiakkaille on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Myyntiprosessin eri vaiheille on selkeät ohjeistukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Myyntihenkilöstö tuntevat hyvin koko myyntiprosessin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Kauppojen klousaaminen kohdemaassa on vaikeampaa kuin Suomessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Myyntiprosessin eri vaiheita seurataan ja niiden toimintaa mitataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. Yrityksellä on ajantasalla olevaa tietoa kohdemaan asiakkaista myynninohjausjärjestelmässään (CRM)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. Kauppojen läpimenozyklin pituus hidastaa kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. Asiakkaiden ostoprosessit on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. Asiakkaiden päätöksentekoprosessit on selkeästi määritelty	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Kaupan hylkäyspäätösten syyt kerätään systemaattisesti asiakkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. Asiakasmenetysten syyt kerätään systemaattisesti asiakkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Raportointi kohdemaan toiminnoista on riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Myyntisaamiset on yleensä maksettu ajallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kohdemaassa on oma myyntijohtaja

- ☐ Kyllä
☐ Ei

11. Jos on, onko myyntijohtaja kohdemaan kansalainen?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

12. Jos kohdemaassa on oma myyntijohtaja, kuinka monta prosenttia tämän ajasta kuluu kohdemaan asioiden hoitamiseen?

13. HR JA JOHTAMINEN

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
39. Avainhenkilöiden rekrytointi kohdemaassa on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Muun henkilöstön rekrytointi kohdemaassa on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Kohdemaan henkilöstö tuntee hyvin paikallisen liikekulttuurin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Kohdemaan henkilöstö on pääsääntöisesti kohdemaan kansalaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. Ei paikallisen henkilöstön kielitaito on riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Henkilöstön kansainvälinen osaaminen on tukenut yrityksen kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Kohdemaan työ- ja tapakulttuuriin on ollut helppo sopeutua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. Kohdemaan henkilöstö on sitoutunut liiketoiminnan kasvattamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. Henkilöstön nopea vaihtuvuus hidastaa yrityksen kasvua kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Paikalliselta henkilöstöltä kerätään usein palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Kohdemaan johtamisprosessit ovat selkeästi määriteltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. Kohdemaan johto ja Suomen johto keskustelevat säännöllisesti johtamisprosesseista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Johtamisprosessien kehittäminen voisi lisätä kasvua kohdemarkkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Sisäisen viestinnän tehostaminen voisi lisätä kasvua kohdemarkkinoilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. LAKI

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
53. Yrityksen tuotetta tai palvelua koskevat paikalliset juridiset määräykset asettavat esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Muut paikalliset juridiset käytännöt asettavat esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Sopimusten laadinta kohdemaassa on ollut helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. Tehtyjä sopimuksia noudatetaan kohdemaassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. Työsuhteeseen liittyvä lainsäädäntö asettaa esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. LOGISTIIKKA

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
58. Toimitusketjun hallinta kohdemaassa on tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. Toimitusketju kohdemaassa on luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Oikeiden jakelukanavien löytäminen kohdemaassa on ollut vaivatonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. Kohdemaan tullikäytännöt asettavat esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. Tuotteen tai palvelun toimitusajat kohdemarkkinoille asettavat esteitä kasvulle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Koti- ja kohdemaan maksutapojen eroavaisuudet ovat aiheuttaneet ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. IT

	1. Täysin samaa mieltä	2. Melko samaa mieltä	3. Ei samaa eikä eri mieltä	4. Melko eri mieltä	5. Täysin eri mieltä	6. Ei kokemusta / Ei mielipidettä
64. IT-osaston toiminta tukee liiketoiminnan kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Järjestelmät ja tietoliikenneyhteydet tukevat riittävästi kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. Yrityksen CRM-järjestelmä tukee riittävästi myynnin kasvattamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Yrityksen CRM-järjestelmässä oleva asiakastieto on riittävän ajankohtaista myynnin kasvattamiselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. Myyntihenkilöstö käyttää CRM-järjestelmää yrityksen haluamalla tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Myynninohjausjärjestelmän (CRM) käyttö on vaivatonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. Yrityksen ERP-järjestelmä tukee riittävästi myynnin kasvattamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Jos koette, että jotain olellisia asioita ei käsitelty tässä kyselyssä tai mikäli haluatte painottaa tiettyjä avainasioita, ystävällisesti käyttää alla olevaa tilaa vastaamiseen.

18. Jos haluatte saada tutkimuksen tulokset, jättäkää ystävällisesti yhteystietonne. Näitä tietoja ei missään vaiheessa yhdistetä vastauksiinne tai luovuteta eteenpäin.

Puhelinnumero

Sähköposti

19. Saako tutkimuksen organisoiija olla Teihin yhteydessä viennin kehittämiseen liittyvissä asioissa?

☐ Kyllä

☐ Ei

0% valmiina



The challenges of growth for Finnish companies in Germany

1. Main field of business *

Agriculture, forestry and fishing

2. Operation mode in the target country *

Reseller

3. If you answered "Other" to the previous question, please specify

4. Company's offering *

Product

5. Main sales transactions *

B2B (business-to-business)

6. Sales in the target country (mil. Eur.) *

Less than 10

7. Business with the current operation mode started in *

1920

Next -->

12% completed

8. TARGET MARKET

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
1. The business strategy for the target market is clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. The target market's business strategy is updated to suit the company's present situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. The company has done enough research concerning the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Competition in the target market slows down growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. The company has sufficient resources to increase sales in the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Potential customers are easy to identify	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Reaching the right decision makers from the companies has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. The sales people have sufficient amount of customer meetings in order to increase sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. The activities with existing customers can be increased	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Customers' additional buying potential is easy to find out	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. The market has a higher demand than the company can deliver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. The product or service had to be significantly modified for the target market's requirements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Adjusting to the price competition of the target market has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. The current pricing model is competitive in the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Domestic product requirements have posed problems in increasing sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. The local partners are committed to growing our business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. The target country's political environment has made growth more difficult	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. The company has invested enough in marketing in the target country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Marketing provides a sufficient amount of qualified leads to sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Finding effective marketing channels has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. SALES PROCESS

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
21. The current sales strategy is clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. The company's sales strategy is up-to-date	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. The sales strategy is in written form	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. The organization in the target country has implemented the sales strategy as required	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. The whole organization discusses the sales strategy regularly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Sales processes for different customers are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. The different stages of the sales processes have clear instructions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. The sales staff know well the whole sales process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. The closing of sales in the target market is more difficult than in Finland	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. The different stages of the sales processes are being followed and measured	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31. The company has up-to-date information about the target country's customers in their CRM-system	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. The length of the lead time slows down the growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33. The company's customers' buying processes are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34. The company's customers' decision making processes are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35. Reasons for deal rejections are systematically collected from the customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36. The reasons for customer losses are systematically collected from the customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Reporting of operations from target market is sufficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Accounts receivable have usually been paid in time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. The target country has its own Sales Director

- ☐ Yes
☐ No

11. If yes, is the Sales Director a local citizen?

- ☐ Yes
☐ No

12. If the country has an own sales director, how much time does it take for him/her to take care of the target country's business?

13. HRM AND LEADERSHIP

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
39. Recruiting key employees in the target country has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Recruiting other personnel in the target country has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. The target country's staff is well familiar with the local business culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Most of the target country's staff are citizens of the target country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
43. The language skills of the non local staff are adequate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. The international know-how of the staff has supported the growth of the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Adaption to the target country's culture and customs has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
46. The staff in the target country is committed to grow the business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
47. The fast pace of staff turnover slows down growth in the target country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
48. Feedback is being frequently collected from the local staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
49. Leadership and management processes for the target country are clearly defined	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50. The target country's management and Finland's management discuss regularly together about the leading processes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
51. Developing leading and management processes could increase growth in the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
52. Developing internal communications could increase growth in the target market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. LAW

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
53. Local legal requirements concerning the company's product or service are obstacles for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
54. Other local legal policies are obstacles for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
55. Making contracts in the target country is easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
56. People in the target country honor the contracts made	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
57. The local employment legislation is an obstacle for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. LOGISTICS

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
58. Supply chain management in the target country is efficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
59. The supply chain in the target country is reliable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
60. Finding the right distribution channels in the target country has been easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
61. The target country's customs' practice's are an obstacle for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
62. The delivery times of the product/ service to the local market are an obstacle for growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
63. Differences between payment methods in home- and target country have caused difficulties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. IT

	1. Strongly agree	2. Agree	3. Neither agree nor disagree	4. Disagree	5. Strongly disagree	6. No opinion / No experience
64. The IT-department's operations support business growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
65. Systems and data communications support growth sufficiently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
66. The company's CRM-system sufficiently supports growth of the sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
67. Customer information in CRM-system is sufficiently up-to-date to increase sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
68. The sales staff use the CRM-system in a way the company wants	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
69. Using the CRM-system is easy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
70. The company's ERP-system sufficiently supports growth of the sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. If you feel that some essential issues were not covered in this survey or if you want to highlight some key issues, please use the text box below to express them.

18. If you wish to receive the results of this research, please fill in your e-mail address. This information will not be connected to your answers at any point or be forwarded.

E-mail

Mobile

19. Can the organizing party of this survey be in touch with you regarding international trade and development?

☐ Yes

☐ No

0% completed

Liite 3. Likertin asteikon muuttujien keskiarvot ja hajonnat

Kyselylomakkeen kysymykset aihepiireittäin	Kaikki vastaukset		Kohdemaassa on oma myyntijohtaja (Keskiarvot)		
	keskiarvot	Keskihajonta	Kyllä	Ei	keskiarvojen Erotus
KOHDENMARKKINAT:1. Kohdemarkkinoiden liiketoimintastrategia on selkeästi määritelty	3,6	1,555	4,14	1,75	2,39
KOHDENMARKKINAT:2. Kohdemarkkinoiden liiketoimintastrategia on päivitetty vastaamaan yrityksen nykyistä tilannetta	3,6	1,2649	4,14	2,33	1,81
KOHDENMARKKINAT:3. Kohdemarkkinoista on selvitetty riittävästi tietoa	3,5	1,4397	3,86	2,75	1,11
KOHDENMARKKINAT:4. Kilpailutilanne kohdemarkkinoilla hidastaa kasvua	2,6	1,5055	2,86	2,00	0,86
KOHDENMARKKINAT:5. Yrityksellä on riittävästi resursseja myynnin kasvattamiseksi kohdemarkkinoilla	2,7	1,3229	3,14	1,00	2,14
KOHDENMARKKINAT:6. Potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen on helppoa	4,1	,5676	4,00	4,33	-0,33
KOHDENMARKKINAT:7. Yritysten oikeiden päättäjien tavoittaminen on ollut helppoa	2,6	1,1304	2,57	2,50	0,07
KOHDENMARKKINAT:8. Myyntihenkilöstöllä on riittävä määrä asiakastapaamisia myynnin kasvattamiseksi	2,7	1,1180	3,00	1,50	1,50
KOHDENMARKKINAT:9. Toimintaa nykyisten asiakkaiden kanssa voidaan kasvattaa	4,1	,8756	3,86	4,67	-0,81
KOHDENMARKKINAT:10. Asiakkaiden lisäostopotentiaalia on vaivatonta selvittää	3,6	1,0750	4,00	2,67	1,33
KOHDENMARKKINAT:11. Kohdemarkkinoilla on enemmän kysyntää kuin mitä yritys pystyy toimittamaan	2,8	1,4757	2,43	3,67	-1,24
KOHDENMARKKINAT:12. Tuotetta tai palvelua on jouduttu merkittävästi muokkaamaan kohdemarkkinoita varten	1,9	,8345	1,86	2,00	-0,14
KOHDENMARKKINAT:13. Kohdemarkkinoiden hintakilpailuun on ollut helppo sopeutua	3,4	1,1304	3,43	3,50	-0,07
KOHDENMARKKINAT:14. Nykyinen hinnoittelumalli on kilpailukykyinen kohdemarkkinoilla	4,0	,7071	4,14	3,50	0,64
KOHDENMARKKINAT:15. Kotimaisuusvaatimukset ovat asettaneet haasteita myynnin kasvattamiselle	1,8	,9189	2,00	1,33	0,67
KOHDENMARKKINAT:16. Paikalliset yhteistyökumppanit ovat sitoutuneet kasvattamaan liiketoimintaamme	3,2	,8367	3,33	3,00	0,33
KOHDENMARKKINAT:17. Kohdemaan poliittinen ympäristö on vaikeuttanut kasvua	1,9	1,4530	1,86	2,00	-0,14
KOHDENMARKKINAT:18. Markkinointiin kohdemaassa on panostettu riittävästi	2,1	,7379	2,43	1,33	1,10
KOHDENMARKKINAT:19. Markkinointi tuottaa riittävän määrän tasokkaita liidejä myynnille	2,3	,8660	2,57	1,50	1,07
KOHDENMARKKINAT:20. Tehokkaiden markkinointikanavien löytäminen on ollut helppoa	2,7	1,2247	2,86	2,00	0,86
MYYN TIPROSESSI:21. Nykyinen myyntistrategia on selkeästi määritelty	3,8	1,229	4,29	2,67	1,62
MYYN TIPROSESSI:22. Myyntistrategia on ajantasainen	3,9	1,2210	4,43	3,00	1,43
MYYN TIPROSESSI:23. Myyntistrategia on kirjallisessa muodossa	3,8	1,0787	4,29	3,00	1,29
MYYN TIPROSESSI:24. Kohdemaan organisaatio toteuttaa myyntistrategiaa vaaditulla tavalla	3,8	1,0351	4,00	2,00	2,00
MYYN TIPROSESSI:25. Myyntistrategiasta kommunikoidaan säännöllisesti koko organisaation sisällä	3,7	1,3229	4,29	1,50	2,79
MYYN TIPROSESSI:26. Myyntiprosessi eri tyyppisille asiakkaille on selkeästi määritelty	3,4	1,0750	3,57	3,00	0,57
MYYN TIPROSESSI:27. Myyntiprosessin eri vaiheille on selkeät ohjeistukset	3,0	1,4142	3,43	1,50	1,93
MYYN TIPROSESSI:28. Myyntihenkilöstö tuntee hyvin koko myyntiprosessin	3,6	1,3333	3,86	2,50	1,36
MYYN TIPROSESSI:29. Kauppojen klousaaminen kohdemaassa on vaikeampaa kuin Suomessa	3,1	1,1667	3,14	3,00	0,14
MYYN TIPROSESSI:30. Myyntiprosessin eri vaiheita seurataan ja niiden toimintaa mitataan	3,1	1,2693	3,57	1,50	2,07
MYYN TIPROSESSI:31. Yrityksellä on ajantasalla olevaa tietoa kohdemaan asiakkaista myyntinohjausjärjestelmässään (CRM)	2,9	1,0541	3,00	2,67	0,33
MYYN TIPROSESSI:32. Kauppojen läpimenosykin pituus hidastaa kasvua	3,6	1,0138	3,43	4,00	-0,57
MYYN TIPROSESSI:33. Asiakkaiden ostoprosessit on selkeästi määritelty	3,1	1,3562	3,00	3,50	-0,50
MYYN TIPROSESSI:34. Asiakkaiden päätöksentekoprosessit on selkeästi määritelty	2,8	1,1650	2,50	3,50	-1,00
MYYN TIPROSESSI:35. Kaupan hylkäyspäätösten syyt kerätään systemaattisesti asiakkailta	3,7	,8165	3,60	4,00	-0,40
MYYN TIPROSESSI:36. Asiakasmenetysten syyt kerätään systemaattisesti asiakkailta	3,5	,8367	3,40	4,00	-0,60
MYYN TIPROSESSI:37. Raportointi kohdemaan toiminnoista on riittävää	3,6	,9161	3,71	3,00	0,71
MYYN TIPROSESSI:38. Myyntisaamiset on yleensä maksettu ajallaan	3,9	,6901	3,67	5,00	-1,33

Kyselylomakkeen kysymykset aihepiireittäin	Kaikki vastaukset		Kohdemaassa on oma myyntijohtaja (Keskiarvot)		
	keskiarvot	Keskihajonta	Kyllä	Ei	keskiarvojen Erotus
HR JA JOHTAMINEN:39. Avainhenkilöiden rekrytointi kohdemaassa on ollut helppoa	2,9	1,069	3,00	2,00	1,00
HR JA JOHTAMINEN:40. Muun henkilöstön rekrytointi kohdemaassa on ollut helppoa	2,8	,8367	3,00	2,00	1,00
HR JA JOHTAMINEN:41. Kohdemaan henkilöstö tuntee hyvin paikallisen liikekulttuurin	4,5	,5477	4,60	4,00	0,60
HR JA JOHTAMINEN:42. Kohdemaan henkilöstö on pääsääntöisesti kohdemaan kansalaisia	4,1	1,4639	4,17	4,00	0,17
HR JA JOHTAMINEN:43. Ei paikallisen henkilöstön kielitaito on riittävää	3,8	,9832	3,80	4,00	-0,20
HR JA JOHTAMINEN:44. Henkilöstön kansainvälinen osaaminen on tukenut yrityksen kasvua	4,5	,5345	4,57	4,00	0,57
HR JA JOHTAMINEN:45. Kohdemaan työ- ja tapakulttuuriin on ollut helppo sopeutua	4,3	,7071	4,29	4,00	0,29
HR JA JOHTAMINEN:46. Kohdemaan henkilöstö on sitoutunut liiketoiminnan kasvattamiseen	4,6	,5175	4,71	4,00	0,71
HR JA JOHTAMINEN:47. Henkilöstön nopea vaihtuvuus hidastaa yrityksen kasvua kohdemaassa	1,6	1,0607	1,71	1,00	0,71
HR JA JOHTAMINEN:48. Paikalliselta henkilöstöltä kerätään usein palautetta	3,7	,4880	3,67	4,00	-0,33
HR JA JOHTAMINEN:49. Kohdemaan johtamisprosessit ovat selkeästi määriteltä	3,4	,7440	3,57	2,00	1,57
HR JA JOHTAMINEN:50. Kohdemaan johto ja Suomen johto keskustelevat säännöllisesti johtamisprosesseista	4,0	1,0690	4,29	2,00	2,29
HR JA JOHTAMINEN:51. Johtamisprosessien kehittäminen voisi lisätä kasvua kohdemarkkinoilla	2,6	1,0607	2,43	4,00	-1,57
HR JA JOHTAMINEN:52. Sisäisen viestinnän tehostaminen voisi lisätä kasvua kohdemarkkinoilla	2,8	1,2817	2,43	5,00	-2,57
LAKI:53. Yrityksen tuotetta tai palvelua koskevat paikalliset juridiset määräykset asettavat esteitä kasvulle	1,6	1,014	1,71	1,00	0,71
LAKI:54. Muut paikalliset juridiset käytännöt asettavat esteitä kasvulle	1,7	1,0000	1,86	1,00	0,86
LAKI:55. Sopimusten laadinta kohdemaassa on ollut helppoa	3,3	,7071	3,14	4,00	-0,86
LAKI:56. Tehtyjä sopimuksia noudatetaan kohdemaassa	3,9	,6901	3,83	4,00	-0,17
LAKI:57. Työsuhteeseen liittyvä lainsäädäntö asettaa esteitä kasvulle	2,0	,7559	1,86	3,00	-1,14
LOGISTIIKKA:58. Toimitusketjun hallinta kohdemaassa on tehokasta	3,5	,926	3,43	4,00	-0,57
LOGISTIIKKA:59. Toimitusketju kohdemaassa on luotettava	4,0	,5345	4,00	4,00	0,00
LOGISTIIKKA:60. Oikeiden jakelukanavien löytäminen kohdemaassa on ollut vaivatonta	2,7	1,2247	3,00	1,50	1,50
LOGISTIIKKA:61. Kohdemaan tullikäytännöt asettavat esteitä kasvulle	1,6	,7440	1,43	3,00	-1,57
LOGISTIIKKA:62. Tuotteen tai palvelun toimitusajat kohdemarkkinoille asettavat esteitä kasvulle	2,5	1,3093	2,29	4,00	-1,71
LOGISTIIKKA:63. Koti- ja kohdemaan maksutapojen eroavaisuudet ovat aiheuttaneet ongelmia	2,0	1,1547	1,67	4,00	-2,33
IT:64. IT-osaston toiminta tukee liiketoiminnan kasvua	3,6	,787	3,50	4,00	-0,50
IT:65. Järjestelmät ja tietoliikennetytydet tukevat riittävästi kasvua	3,7	,7559	3,67	4,00	-0,33
IT:66. Yrityksen CRM-järjestelmä tukee riittävästi myynnin kasvattamista	3,1	,8997	3,00	4,00	-1,00
IT:67. Yrityksen CRM-järjestelmässä oleva asiakastieto on riittävän ajankohtaista myynnin kasvattamiselle	2,9	,8997	2,67	4,00	-1,33
IT:68. Myyntihenkilöstö käyttää CRM-järjestelmää yrityksen haluamalla tavalla	3,1	,8997	3,00	4,00	-1,00
IT:69. Myynninohjausjärjestelmän (CRM) käyttö on vaivatonta	3,2	,7528	3,00	4,00	-1,00
IT:70. Yrityksen ERP-järjestelmä tukee riittävästi myynnin kasvattamista	3,3	,8165	3,20	4,00	-0,80

Liite 4. Tutkimuksen saatekirje

SAKSALAIS-SUOMALAINEN KAUPPAKAMARI

VIESTIN AIHE: Kasvun haasteet Saksassa, vastaa ja vaikuta!

VIESTI:

Hyvä vastaanottaja,

Suomi tarvitsee lisää kasvua ulkomailta sekä kansainvälistyviä yrityksiä. Kutsumme sinut osallistumaan tärkeään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten liiketoiminnan kasvattamisen haasteita Venäjällä, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. Tutkimuksen organisoii Aktive International yhteistyössä ELY-keskuksen, Suomalais-Venäläisen, Suomalais-Ruotsalaisen, Saksalais-Suomalaisen, Ranskalais-Suomalaisen ja Suomalais-Brittiläisen kauppakamarin kanssa. Tutkimuksen toteuttaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä.

Tutkimukseen voi vastata 4.12 - 18.12.2013 välisenä aikana.

Tutkimustulokset toimitetaan jokaiselle vastaajalle tulosten valmistuttua viim. tammi-kuussa 2014! Tulokset ovat maakohtaisia. Mikäli haluat myös muiden maiden tulokset, niin ota yhteyttä kyselyn toteuttajaan.

Tutkimukseen voi vastata alla olevasta linkistä. Vastaa vain yhteen kyselyyn.

(suomeksi) <https://www.webropolsurveys.com/S/77D1212CDF730516.par>

(in english) <https://www.webropolsurveys.com/S/oAo2CCF199CF8EAA.par>

Tutkimus on luottamuksellinen. Emme kysy vastaajien henkilötietoja eikä yrityskohtaisia vastauksia jaeta eteenpäin. Kyselyn lopussa kysytään sähköpostia, johon tutkimuksen tulokset voidaan toimittaa.

ELY- KESKUS

VIESTIN AIHE: Kasvun haasteet Venäjällä, Saksassa, Ruotsissa, UK:ssa ja Ranskassa, vastaa ja vaikuta!

VIESTI:

Hyvä vastaanottaja,

Suomi tarvitsee lisää kasvua ulkomailta sekä kansainvälistyviä yrityksiä. Kutsumme sinut osallistumaan tärkeään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten liiketoiminnan kasvattamisen haasteita Venäjällä, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. Tutkimuksen organisoii Aktive International yhteistyössä ELY-keskuksen, Suomalais-Venäläisen, Suomalais-Ruotsalaisen, Saksalais-Suomalaisen, Ranskalais-Suomalaisen ja Suomalais-Brittiläisen kauppakamarin kanssa. Tutkimuksen toteuttaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä.

Tutkimukseen voi vastata 4.12 - 18.12.2013 välisenä aikana.

Tutkimustulokset toimitetaan jokaiselle vastaajalle tulosten valmistuttua viim. tammikuussa 2014! Tulokset ovat maakohtaisia. Mikäli haluat myös muiden maiden tulokset, niin ota yhteyttä kyselyn toteuttajaan.

Tutkimukseen voi vastata alla olevista linkeistä. Valitse maa, jossa yritykselläsi on toimintaa. Huomioithan, että yhdestä linkistä voi vastata vain kyseiseen maahan liittyviin asioihin. Kysely on saatavilla kahdella kielellä, suomeksi (FI) ja englanniksi (EN). Vastaa vain yhteen kyselyyn.

Ranska:	FI https://www.webropolsurveys.com/S/3161AD3888AB9897.par EN https://www.webropolsurveys.com/S/45AE93ACFCCD721A.par
Saksa:	FI https://www.webropolsurveys.com/S/77D1212CDF730516.par EN https://www.webropolsurveys.com/S/0A02CCF199CF8EAA.par
Venäjä:	FI https://www.webropolsurveys.com/S/7CD9384C1534855F.par EN https://www.webropolsurveys.com/S/031D56BD49C596F2.par
Ruotsi:	FI https://www.webropolsurveys.com/S/93AC5EB2ABA1DAF6.par EN https://www.webropolsurveys.com/S/839181ADD39E5289.par
Iso-Britannia:	FI https://www.webropolsurveys.com/S/EF0606514131BE4F.par EN https://www.webropolsurveys.com/S/A3612A571FF5D5FB.par

Tutkimus on luottamuksellinen. Emme kysy vastaajien henkilötietoja eikä yrityskohtaisia vastauksia jaeta eteenpäin. Kyselyn lopussa kysytään sähköpostia, johon tutkimuksen tulokset voidaan toimittaa.

Liite 6. Tutkimuksen muistutuskirje.

VIESTIN AIHE: Vielä ehdit: Kasvun haasteet Venäjällä, Saksassa, Ruotsissa, UK:ssa ja Ranskassa, vastaa ja vaikuta!

VIESTI:

Hyvä vastaanottaja,

Suomi tarvitsee lisää kasvua ulkomailta sekä kansainvälistyviä yrityksiä. Kutsumme sinut osallistumaan tärkeään tutkimukseen, jonka tarkoituksena on selvittää suomalaisten yritysten liiketoiminnan kasvattamisen haasteita Venäjällä, Ruotsissa, Saksassa, Ranskassa ja Iso-Britanniassa. Tutkimuksen organisoii Aktive International yhteistyössä ELY-keskuksen, Suomalais-Venäläisen, Suomalais-Ruotsalaisen, Saksalais-Suomalaisen, Ranskalais-Suomalaisen ja Suomalais-Brittiläisen kauppakamarin kanssa. Tutkimuksen toteuttaa Haaga-Helian ammattikorkeakoulun opinnäytetyöryhmä.

Tutkimukseen voi vastata 19.1.2014 asti.

Tutkimustulokset toimitetaan jokaiselle vastaajalle tulosten valmistuttua viim. tammikuussa 2014! Tulokset ovat maakohtaisia. Mikäli haluat myös muiden maiden tulokset, niin ota yhteyttä kyselyn toteuttajaan.

Tutkimukseen voi vastata alla olevista linkeistä. Valitse maa, jossa yritykselläsi on toimintaa. Huomioithan, että yhdestä linkistä voi vastata vain kyseiseen maahan liittyviin asioihin. Kysely on saatavilla kahdella kielellä, suomeksi (FI) ja englanniksi (EN). Vastaa vain yhteen kyselyyn.

Ranska: <https://www.webropolsurveys.com/S/3161AD3888AB9897.par>

Saksa: <https://www.webropolsurveys.com/S/77D1212CDF730516.par>

Venäjä: <https://www.webropolsurveys.com/S/7CD9384C1534855F.par>

Ruotsi: <https://www.webropolsurveys.com/S/93AC5EB2ABA1DAF6.par>

Iso-Britannia: <https://www.webropolsurveys.com/S/EF0606514131BE4F.par>

Tutkimus on luottamuksellinen. Emme kysy vastaajien henkilötietoja eikä yrityskohtaisia vastauksia jaeta eteenpäin. Kyselyn lopussa kysytään sähköpostia, johon tutkimuksen tulokset voidaan toimittaa.